

# **INOVAÇÃO DE SERVIÇOS E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE NAS GRÁFICAS DO OESTE**

Adição de valor aos Produtos Gráficos através da melhoria da informação e da inovação de serviços em algumas empresas da região Oeste.

---

**Tânia Filipa Vilares Marquês**

Prova destinada à obtenção do grau de Mestre em Tecnologias Gráficas

---



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS  
Novembro de 2010

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Unidade Científico Pedagógica de Design e Artes Gráficas

Provas no âmbito do 2º Ciclo de Estudos em Tecnologias Gráficas

**INOVAÇÃO DE SERVIÇOS E COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE NAS GRÁFICAS  
DO OESTE**

Adição de valor aos produtos gráficos através da melhoria da informação e da inovação de serviços em algumas empresas da região Oeste

Autor: **Tânia Filipa Vilares Marquês**

Orientador: **José Augusto Guterres Barbosa Colen**

Novembro de 2010



*“Podemos escolher recuar em direcção à segurança,  
ou avançar em direcção ao crescimento.  
A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes.  
E o medo tem que ser superado a cada momento.”<sup>1</sup>*  
Abraham Maslow (1908 – 1970)

---

<sup>1</sup> Maslow, Abraham Harold (2004). *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. ReinventingYourself.com consultado a 22/11/2010

## Agradecimentos

Agradeço sinceramente,

Ao meu orientador, Doutor José Colen, pela amizade, incentivo e compreensão, sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos gestores das três empresas envolvidas no estudo, António Marquês, Alberto Nascimento e Diamantino Ferreira pelo incentivo e disponibilidade demonstrados no fornecimento das informações necessárias e pela vontade de chegar mais além.

Aos meus pais, António e Geta, por tudo o que continuam a ensinar-me, por todo o apoio, em tudo, sempre.

Ao meu marido, Ricardo, pela cooperação, compreensão e paciência sempre demonstrados.

Ao António, que já nasceu durante este trabalho, pelo comportamento exemplar.

À minha irmã, Sílvia, pelos conselhos, opiniões e presença constante.

Ao Zé Maria e à Camila pelas lições de vida diárias.

À Catarina, ao Alexandre, à Irene e ao Quim pelo apoio permanente.

Aos meus colegas de trabalho pela partilha de saberes.

A todos aqueles que, com as experiências e conhecimentos que me proporcionaram até hoje, ajudaram a tornar este trabalho possível.

Muito obrigada!

## Resumo

O contexto social actual, em que conceitos outrora distintos se confundem numa imensidão de novas perspectivas em actualização permanente, em que as mudanças ocorrem de uma forma tão rápida e, por vezes, incompreensível tornando evidente a necessidade de construir empresas gráficas que utilizem a totalidade das suas capacidades, levou-nos à realização desta investigação.

Assim sendo, pretendemos acima de tudo, contribuir para o conhecimento das empresas gráficas comerciais no mundo actual.

Através desta investigação procurámos compreender de que forma podem as técnicas de comunicação e serviços diferenciados contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes nas empresas gráficas comerciais.

Pretendeu-se, também, compreender a indústria gráfica da região Oeste identificando os tipos de comunicação utilizados internamente e na relação cliente/empresa.

Consideramos aspectos como a inovação, através da oferta de serviços diferenciados que acrescem valor aos produtos gráficos, a interacção, permanente entre o cliente e a gráfica, e a informação, dentro da gráfica entre os diversos sectores.

Para a fundamentação teórica abordámos alguns autores com trabalhos realizados na área da comunicação, como Gardner, Wii, Newstrom e Davis ou Huete, e das organizações, como Benko e MacFarlan, Weil e Broadbent ou Munoz-Seca e Riverola e Braun e Duguid.

Desta forma partimos para o trabalho com a amostra definida, procurando observar de que forma a comunicação e a oferta de serviços diferenciados afectavam os elementos que pretendíamos observar (Inovação, Interacção e Informação).

Como forma de atingir os objectivos a que nos propusemos começamos por definir comunicação e serviços diferenciados, estabelecendo pontes entre eles.

Recolhemos informação teórica, que considerámos essencial para uma fundamentação estruturada e válida do estudo, procedemos, seguidamente, ao trabalho em campo com os três grupos de participantes.

Definimos quais as ferramentas que considerámos essenciais para o desenvolvimento da comunicação interna e externa, realizamos registos a cada visita e, no final, efectuamos uma análise dos itens observados.

Esta dissertação encontra-se organizada em quatro partes distintas, a fundamentação teórica, a justificação da metodologia, a caracterização dos casos em estudo, e a descrição das práticas. Na primeira parte incluímos informações relativas à Comunicação e suas ferramentas, aos serviços diferenciados e de valor acrescentado e aos elementos chave que trabalhamos durante o estudo. No capítulo seguinte intitulado “Procedimentos Teórico-Metodológicos e Objecto de Estudo”, retratamos todo o processo desenvolvido, assim como o justificativo para as escolhas realizadas. No terceiro capítulo procuramos caracterizar a zona Oeste e as empresas gráficas onde se desenvolve o estudo. A apresentação das práticas observa-se no capítulo seguinte. Por fim apresentamos um capítulo em que se procederá à discussão dos resultados usando como referência os pressupostos iniciais.

Palavras-Chave: Indústria gráfica, Informação, Inovação, Interação.

## Abstract

The current social context, in which concepts previously separated are mixed in a multitude of new possibilities in constant review, in which changes take place so quickly and sometimes incomprehensible, making clear the need to build graphic industries which use all their capabilities, led us to carry out this research. Therefore, above all, we want to contribute to the knowledge of commercial graphic industry in the world today.

Through this investigation we sought to understand how communication technologies and differentiated services can contribute to customer satisfaction and loyalty in the commercial graphic industry.

The intention was also to understand the western region's graphic industry, identifying the communication types used internally and between company / client. We consider aspects such as innovation, by offering differentiated services that add value to graphic products, interaction, established between the customer and company, and information within the company among the various sectors.

For the theoretical statement, some authors with works in the area of communication were approached, like Gardner, Wii, Newstrom and Davis or Huete, and organizations as Benko and MacFarlan, Weil and Broadbent or Munoz-Seca and Riverola and Braun and Duguid.

Thus we started to work with a set sample, trying to observe how communication and services offer affects the observed elements (Innovation, Interaction and Information).

To achieve the original ambition we start by defining communication and differentiated services, building up links between them.

We collect theoretical information, which we considered essential and valid for the study, we preceded then to the field work with three groups.

After defining what tools were consider essential for the development of internal and external communication, we record every visit and at last, we conducted an analysis of the observed items.

This dissertation is organized into four distinct parts; the first part includes information related to communication and its tools, the Differentiated Services and Added Value and the key elements worked during the study. In the second chapter we exposed the developed process and the evidences for the made choices as well. In the

third chapter we try to illustrate the west region and graphics industries where the study was developed. The practices presentation is demonstrated in the following chapter. Finally we present a chapter in which the results are discussed evoking the initial assumptions.

Keywords: Graphic industry, Information, Innovation, Interaction.

## Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo I – Fundamentação Teórica .....</b>	<b>16</b>
1.1 – Comunicação. ....	16
1.2 - Serviços diferenciados .....	23
1.3 – Estabelecendo pontes: a satisfação do cliente e a comunicação .....	29
<b>Capítulo II – Procedimentos Teórico-Metodológicos e Objectos de Estudo .....</b>	<b>32</b>
2.1 – Apresentação .....	32
2.2 – Operacionalização de conceitos .....	33
2.3 – O percurso da investigação .....	35
2.3.1 – Delimitação do campo de investigação .....	35
2.3.2 – O método e as técnicas .....	36
2.3.2.1 – Delimitação da amostra .....	36
2.3.2.2 – Acompanhamentos. ....	37
<b>Capítulo III – Casos em estudo .....</b>	<b>38</b>
3.1 – Caracterização da zona Oeste. ....	38
3.2 – Descrição da amostra .....	41
3.2.1 – Grupo I – Relgráfica .....	41
3.2.2 – Grupo II – Offsetarte .....	45
3.2.3 – Grupo III – Gracal. ....	48
<b>Capítulo IV – Descrição das Práticas .....</b>	<b>51</b>
4.1 – Ferramentas da comunicação. ....	51
4.2 – Práticas Observadas na Relgráfica .....	69
4.3 – Práticas Observadas na Offsetarte .....	83
4.4 – Práticas Observadas na Gracal .....	89
4.5 – Análise das práticas .....	94

<b>Capítulo V – Discussão e conclusão</b> .....	<b>101</b>
5.1 – Discussão e Conclusão. ....	101
 Referências Bibliográficas .....	 105
 Índice de Figuras .....	 108
 Anexos .....	 109



*“Uma organização que visa o lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante.  
O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação.  
Se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir de sua finalidade,  
que será encontrada fora da própria empresa.  
Essa finalidade é: CRIAR UM CLIENTE.”<sup>2</sup>*  
Peter Drucker (1909 – 2005)

---

<sup>2</sup> Drucker, Peter – Frases de Peter Drucker para o seu dia-a-dia empresarial – compilado por Ernesto Berg, 18 jul. 2007. Administradores.com.br. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/frases\\_de\\_peter\\_drucker\\_para\\_o\\_seu\\_dia\\_adia\\_empresarial/1452/](http://www.administradores.com.br/artigos/frases_de_peter_drucker_para_o_seu_dia_adia_empresarial/1452/)> Consultado a 22/11/2010.

## Introdução

Na actual “sociedade do conhecimento” o cliente é informado e conhece as diversas alternativas de mercado, sendo exigente e bastante volátil na sua relação com os produtos, os serviços e os respectivos fornecedores. Assim, a relação empresa/cliente tornou-se mais complexa adquirindo uma grande importância para as organizações que enfrentam novos desafios como a fidelização dos seus clientes e a conquista de novos mercados. Desta forma, torna-se necessário gerir este relacionamento de forma sistemática, colocando ao serviço das empresas todas as ferramentas operacionais à sua disposição, permitindo dar resposta a clientes cada vez mais exigentes.

Segundo Lendrevie e tal. (1998)<sup>3</sup>, a empresa deve adaptar-se às necessidades, desejos e gostos dos clientes potenciais para poder actuar junto deles com eficácia, para tal deve conhecê-los o melhor possível.

Novos desafios são, constantemente, colocados às empresas gráficas, na dimensão tecnológica, social e até concorrencial. O mercado é cada vez mais dinâmico e competitivo exigindo às empresas uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças e proporcionando, simultaneamente, oportunidades e ameaças.

As empresas necessitam de praticar uma comunicação interna eficaz de forma a eliminar uma grande parte dos problemas de “não qualidade” que se detectam habitualmente na actividade do sector e aliá-la a uma interacção gráfica/cliente que vá ao encontro da estratégia da empresa.

O principal propósito deste estudo é descrever e analisar de que forma um conjunto definido de empresas utiliza técnicas de comunicação e serviços diferenciados, podem contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes nas empresas gráficas.

A escolha do tema não foi de todo accidental, esta ideia surgiu em resultado das vivências com gestores e colaboradores de gráficas comerciais. Percebemos que estes gestores e colaboradores se deparam diariamente com uma diversidade enorme de problemas, questões e frustrações.

Neste contexto de mudança e adaptação constante, deparamo-nos com a necessidade de criar respostas e perceber a actual conveniência de adoptar estratégias específicas nas empresas gráficas e, sobretudo, a urgência em alterar a forma tradicional

---

<sup>3</sup> Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente (1998). *Mercator – Teoria e prática de marketing*. 7ª Ed. Actualizada. Publicações Dom Quixote, Lisboa, p. 75.

de gerir a empresa de um modo mais adequado à indústria moderna e às próprias mudanças da nossa sociedade (Casals, 1999)<sup>4</sup>.

A aquisição de novos equipamentos, mais rápidos e eficazes, deixou, há muito, de constituir resposta única aos novos desafios. Antes de mais, torna-se fundamental definir a estratégia que pretendemos e quais os meios físicos e humanos que estamos dispostos a colocar ao serviço desses objectivos. No seguimento dos aspectos já enunciados, percebemos a importância de ir ao encontro dos actores fundamentais num quadro de metamorfose permanente, sendo o estudo realizado através da análise da perspectiva subjectiva dos gestores.

Desta forma, este estudo tem como propósito básico compreender a realidade concreta de algumas empresas gráficas portuguesas da região Oeste, ao identificar os tipos de comunicação utilizados internamente e na relação cliente/empresa, visando constituir um contributo em termos de gestão para os empresários gráficos.

Para tal, teremos em consideração três aspectos essenciais que são a inovação (oferta de serviços diferenciados que acresçam valor aos produtos gráficos), a interacção (permanente entre cliente/empresa) e a informação (na gráfica, entre os diversos sectores).

Este é um estudo desenvolvido com o propósito específico de responder ao problema inicial. No entanto pretendemos também perceber a aceitação pelos gestores e colaboradores das empresas gráficas das ferramentas de comunicação e de serviços diferenciados, visto ter sido adoptada a metodologia de “estudo de caso”, assim como definir algumas hipóteses a nível estrutural de um projecto nesta área.

Como forma de atingir os objectivos a que nos propomos, após uma breve revisão da informação teórica considerada necessária para uma fundamentação estruturada e válida do estudo, procedemos ao trabalho no terreno com três grupos de participantes.

Verificamos com estes grupos, pertencentes a três organizações distintas, ferramentas de comunicação específicas, procedendo-se ao registo dos aspectos observados através de grelhas analíticas.

Realizar-se-ão entrevistas junto dos gestores de cada empresa. Desta forma, pretendemos compreender como é que as empresas estão organizadas, quais os

---

<sup>4</sup> Casals, Ricard (1999). *Organização e gestão rumo à produtividade nas artes gráficas*. APIGRAF, Lisboa, p. 35.

equipamentos que possuem, qual a sua estrutura financeira, quantos colaboradores e qual a sua formação. Pretendemos também compreender quais as formas de comunicação utilizadas internamente e na relação cliente/gráfica e quais os serviços diferenciados oferecidos ao cliente nos seus diversos níveis como factor gerador de erros ou satisfação do cliente.

Se estas foram as etapas por que passou este trabalho, esta dissertação encontra-se organizada em quatro partes distintas, a fundamentação teórica, a justificação da metodologia, a caracterização dos casos em estudo, e a descrição das práticas.

Na primeira parte incluímos informações relativas à Comunicação e suas ferramentas, aos serviços diferenciados e de valor acrescentado e aos elementos chave que trabalhamos durante o estudo.

No capítulo seguinte intitulado “Procedimentos Teórico-Metodológicos e Objecto de Estudo”, retratamos todo o processo desenvolvido, assim como o justificativo para as escolhas realizadas. No terceiro capítulo procuramos caracterizar a zona Oeste e as empresas gráficas onde se desenvolve o estudo. A apresentação das práticas observa-se no capítulo seguinte. Por fim apresentamos um capítulo em que se procederá à discussão dos resultados usando como referência os pressupostos iniciais.

Este é um estudo desenvolvido com grande interesse pessoal, pelo que esperamos atingir os objectivos a que nos propomos e acima de tudo, demonstrar como a comunicação e os serviços diferenciados podem ter um papel fundamental na promoção de uma maior satisfação e fidelização do cliente, potenciando nos gestores e colaboradores das empresas gráficas as competências necessárias para transformarem activos em atitudes eficazes.

## CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 – COMUNICAÇÃO

*“A primeira função de um executivo é manter um sistema de comunicação.”<sup>5</sup>*

Barnard (1886-1961)

Abordar o tema da comunicação é iniciar um caminho percorrido por muitos, um caminho que apresenta tantas encruzilhadas e atalhos que se torna necessário definir com clareza o conceito.

No entanto, mesmo utilizando uma definição abrangente podemos registar que as teorias mais marcantes consideram a comunicação como uma condição *sine qua non* da vida organizacional.

Se tomarmos uma definição concreta podemos dizer que a comunicação é o meio principal através do qual a actividade individual é coordenada para identificar, disseminar e prosseguir os objectivos organizacionais (Gardner et al, 2001).<sup>6</sup>

De facto, é consensual afirmar que sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados (...), uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha (Wii, 1995).<sup>7</sup>

Neste sentido pode dizer-se que comunicar é pôr em comum uma informação, partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. A comunicação está em todos os espaços da vida organizacional, pode servir, ou não, os seus propósitos, pode promover ou dificultar o desempenho das pessoas, dos grupos e das organizações. Contudo é indiscutível que a comunicação, em qualquer que seja a organização, desempenha as mais diversas funções, sejam elas formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas, assumidas ou não. É comunicando que os gestores interagem com as direcções, os colaboradores, os colegas, os fornecedores e os seus clientes; é comunicando que se delegam responsabilidades, que se obtêm e

<sup>5</sup> Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge.

<sup>6</sup> Gardner, J. Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V., & Monaghan, P. (2001). *Communication in organizations: An intergroup perspective*. In W. P. Robinson & H. Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology*. Chichester, Wiley, p. 561.

<sup>7</sup> Wii, O. A. (1995). *Organizational Communication: Contingent views*. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex, p. 95-96.

difundem informações junto das mais diversas entidades internas e externas; é comunicando que se coordena o trabalho, as pessoas e as situações, ou seja, que se gere.

### **Organização e comunicação: alinhamentos**

Todos os dias as empresas estão em permanente actividade, num movimento contínuo de comunicação tentando gerir recursos, neste clima de incerteza e instabilidade

As empresas procuram novas formas de fazer negócio, alteram os investimentos e, tentam a todo o custo, manter os níveis de vendas de outras épocas. Existe uma enorme dificuldade em alcançar equilíbrio entre o planeamento a longo prazo e a resolução diária de problemas ou situações que exigem a atenção dos gestores, ficando muitas vezes a primeira relegada para segundo plano.

Segundo Benko e McFarlan (2003)<sup>8</sup>, a sociedade está a mudar a grande velocidade, serão as empresas capazes de perceber como será o futuro? Será que projectos começados há alguns anos continuam a fazer sentido? Com a rápida evolução do mercado, será possível conseguir margens que permitam a manutenção das responsabilidades assumidas com investimentos e recursos humanos?

Será necessário que as empresas se adaptem ao futuro dinamizando o seu serviço de ofertas, aperfeiçoando os canais de comunicação disponíveis e criando relações com todos os elementos essenciais para o funcionamento da empresa.

Até há pouco tempo parecia que a dificuldade para a tomada de decisão das empresas se devia sobretudo a falta de informação, falta de conhecimento das opções existentes. Este obstáculo dificultava uma escolha rápida e fundamentada que constituísse a solução para atingir determinado objectivo.

Mas hoje formámos uma sociedade global em que o excesso de informação, nem sempre real e correctamente alicerçada, é um facto mais óbvio.

Actualmente os gestores têm de definir de forma rigorosa que tipos de comunicação necessitam para a sua empresa. Saber escolher a informação correcta, na quantidade certa e na altura adequada não é tarefa fácil.<sup>9</sup>

No entanto, já não estamos dispostos a abandonar as tecnologias de informação a que nos habituámos.

---

<sup>8</sup> Benko, Cathleen e McFrlan, F. Warren (2003). *Connecting The Dots, Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*. Harvard Business School Press, Massachusetts, p. 3.

<sup>9</sup> Numa altura em que a “Terceira Vaga” de Toffler’s<sup>9</sup> se está a transformar em *tsunami* pode parecer-nos que a utilização da informação que existia anteriormente era menos assustadora.

O multibanco, a internet, o banco *online*, o telemóvel, que é actualmente utilizado para inúmeras tarefas, os *PDA*s, as informações permanentes no metro, entre muitas outras, são utilizações diárias de tecnologias de informação que nos tornam a vida mais cómoda e confortável. O poder e a velocidade da informação, com a sua multiplicação constante a todos os níveis, podem ajudar-nos.

Ainda assim, constituem um grande desafio, isto porque a quantidade de informação disponível num dado instante, referente a uma dada actividade é apreciável e a sua mera percepção não é suficiente para que o gestor possa decidir e actuar sobre o acontecimento, ou acontecimentos, que lhes deram origem.

Foi crescendo assim a necessidade de filtrar a informação para tornar possível a gestão assente em princípios sustentados e definidores de estratégias de sucesso.

Vamos ao encontro de Weil e Broadbent (1998)<sup>10</sup> ao apresentarem a ideia de que as mudanças têm implicações significativas na gestão e utilização das tecnologias de informação, tornando-se necessário repensar todo este processo.

A gestão dos recursos informacionais das empresas envolve a integração de várias disciplinas, tecnologias, técnicas, bases de dados e outros recursos, nomeadamente, os humanos.

Também para Braun e Duguid (2000)<sup>11</sup>, a informação actualmente é crítica para qualquer parte da vida organizacional, mas é essencial efectuar uma análise e selecção da que é crucial para a sua empresa, porque apenas deste modo será possível transformar o excesso de informação em novas oportunidades.

A tecnologia compreenderá, não só, a especificidade da função de tratamento da informação como a integração dos diversos sistemas que foram construídos ao longo dos vários anos, num sistema de informação para a gestão coerente com os objectivos globais da empresa e utilizando de um modo racional os recursos informacionais.

Soluções baseadas apenas na evolução tecnológica dos sistemas informáticos conduzirão a situações de instabilidade permanente, causada pela contínua e rápida inovação que se verifica e verificará nas tecnologias em que se suporta o tratamento automático da informação. Neste tipo de solução o envolvimento humano tenderá a ser, principalmente, o dos especialistas num dado *software*, mais em voga ou mais adaptado à sua cultura. Este tipo de solução, temporariamente a mais actualizada sob o ponto de

---

<sup>10</sup> Weill, Peter e Bradbent, Marianne (1998). *Leveraging the new infrastructure*. Harvard Business School Press, Massachusetts, p. 176.

<sup>11</sup> Braun, John S. e Duguid, Paul (2000). *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, Massachusetts, p. 13.

vista técnico ou em situação de evolução permanente, conduzirá a um colapso da empresa, a médio prazo, por ausência de sinergia.

As várias partes de uma mesma empresa só podem funcionar de forma coerente se existir comunicação entre elas. Na ausência de objectivo comum, existirá uma ruptura entre a estrutura, a informação que nela é produzida e a unidade de controlo, destruindo toda a organização.

Munoz-Seca e Riverola (2003)<sup>12</sup>, num ensaio sobre a organização das operações, mostram-nos a importância da selecção e tratamento adequado da informação, como forma de melhorar a gestão e a comunicação nas organizações, facilitando a resolução de problemas.

### **Factor Humano e a mudança**

O factor humano constitui o elo chave nesta gestão da informação. Criar novas estruturas ou potenciar as já existentes constitui um desafio.

Todos os pontos de transição representam uma situação de crise em que a mudança acarreta situações de conflito que poderão inviabilizar a passagem à fase seguinte ou provocar um retrocesso à anterior.

O sucesso das mudanças depende do envolvimento humano e do empenhamento de especialistas de informática, de gestores e de utilizadores. Existem três vectores que caracterizam o referencial onde se opera a transição, são eles o planeamento, os recursos humanos e a tecnologia.

O planeamento deverá integrar o planeamento de negócios e sistemas de informação de modo a que, em conjunto, sejam considerados os objectivos globais da empresa. Um planeamento deste tipo envolve a necessidade de um plano estratégico a longo prazo, raro na maioria das empresas.

No entanto, nem sempre explicitamente, todas as empresas possuem o seu planeamento. De forma implícita, mais ou menos partilhada com os colaboradores, todas as organizações visam atingir determinados objectivos, habitualmente definidos pelos seus gestores.

Para os recursos humanos é imperativo que os elementos que integram as diversas equipas da empresa sejam, futuramente, os responsáveis na gestão e controlo

---

<sup>12</sup> Munoz-Seca, Beatriz e Riverola, Josep (2003). *Del buem pensar y mejor hacer – Mejora permanente y gestión del conocimiento*. McGraw-Hill, Madrid, p. 209-224.



dos recursos informacionais em paralelo com a responsabilidade corrente na gestão da sua área específica.

A implicação dos colaboradores na comunicação dentro da empresa influi directamente nos resultados obtidos ao nível da produtividade, da “não-qualidade” e da satisfação do cliente.

Todo o processo comunicativo contribui para a fidelização, ou não, do cliente (Huete, 2000)<sup>13</sup>. Desta forma, todo o empenhamento na mudança ao nível humano, e não apenas tecnológico, será fundamental e definidor de percursos futuros. A comunicação representa a chave de sucesso para a satisfação do cliente, antes, durante e após a compra.<sup>14</sup>

Torna-se assim fundamental apostar na satisfação interna da empresa, tendo em conta que todas as organizações possuem a sua própria cultura comunicacional. Há, no entanto, culturas abertas, onde existe informalidade, comunicação em vários sentidos e as informações não são demasiado filtradas e, também outras que valorizam os formalismos e as estruturas rígidas, eliminando à partida muita da informação que se poderia revelar essencial para a evolução da empresa. Para Newstrom & Davis (1998)<sup>15</sup> quando a comunicação é eficiente, tende a encorajar um melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor as suas funções e sentem-se mais envolvidas nelas.

Em algumas circunstâncias, poderão mesmo prescindir de privilégios ou direitos estabelecidos, porque entendem a necessidade de sacrifícios.

As organizações que escutam os seus colaboradores proporcionando um maior recurso à comunicação oral e facilitam a circulação de informações, permitindo que as mesmas cheguem aos gestores menos distorcidas, por norma, conseguem obter melhores relacionamentos internos e colaboradores mais cooperantes.

Segundo Miller e Monge (1986)<sup>16</sup>, colaboradores mais satisfeitos, a nível organizacional, têm mais atenção nas suas funções, sendo mais produtivos e eficazes, apresentando uma preocupação elevada acerca da qualidade do produto final.

---

<sup>13</sup> Huete, Luis Maria (2007). *Serviços & Lucro*. Escola de Direcção e Negócios, Lisboa, p. 56-75.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Newstrom, J. W. & K. Davis (1998). *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica*. Pioneira, São Paulo, p. 46.

<sup>16</sup> Miller, Katherine L., e Monge, Peter R. (1986). *Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 29, No. 4 (Dec., 1986), pp. 727-753. Publicado pela *Academy of Management*. Consultado em: <http://www.jstor.org/stable/255942> a 20/11/2010.

Este efeito é da maior importância, por exemplo, no atendimento ao cliente, visto que a satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes, quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, são, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda junto de amigos e familiares (Kotler, 1998)<sup>17</sup>.

### **Futuro**

É essencial que os objectivos a curto prazo, os objectivos a longo prazo e os objectivos internos da empresa estejam todos em sintonia e, para que tal seja possível, cada elemento da empresa tem de ser um comunicador.

Actualmente, para Benko e McFarlan (2003)<sup>18</sup>, as empresas deparam-se com um grande desafio: como produzir nos dias de hoje adaptando-se à realidade empresarial de amanhã? É essencial que as empresas continuem a servir os seus clientes, que os colaboradores sejam formados e pagos e que os clientes se mantenham satisfeitos, mas os gestores devem olhar para o futuro e desenvolver desafios que se alinhem com os projectos da empresa, e acima de tudo utilizar sempre a comunicação como ferramenta base de todo o processo.

No século XXI torna-se claro que o paradigma clássico da gestão entrou em crise, necessitando a sociedade da informação e dos serviços de algo mais do que um modelo de gestão herdado da era industrial.

Segundo Huete (2000)<sup>19</sup> as novas propostas encaminham-se para a convergência dos interesses que convivem numa empresa, estimulando a cooperação entre as partes, a transparência, a confiança e a competência profissional.

Numa outra dimensão a imagem da empresa está, cada vez mais, intimamente ligada à gestão da informação sendo que a transição entre a era do computador e a era da informação foi mais rápida e eficaz nas empresas que põem a ênfase na gestão dos seus recursos informacionais.

Não existem, evidentemente, receitas gerais aplicáveis à especificidade de cada empresa. O objectivo principal a fixar é que a gestão da informação, de modo eficaz, é o suporte à decisão para gestão do, ou dos negócios que integram a empresa.

---

<sup>17</sup> Kotler, Philip (1998). *Administração e Marketing*. 5ª Ed., Atlas, São Paulo, cfr. Capítulo II.

<sup>18</sup> Benko, Cathleen e McFarlan, F. Warren (2003). *Connecting The Dots, Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*. Harvard Business School Press, Massachusetts, p. 163-168.

<sup>19</sup> Huete, Luis Maria (2007). *Serviços & Lucro*. Escola de Direcção e Negócios, Lisboa, p. 24-27.

Como em todas as alterações de fundo existem empresas que se adaptam melhor e outras pior a esta nova realidade. As que se apercebem das vantagens competitivas que lhes confere a detenção de informação de boa qualidade, fidedigna e em quantidade adequada saem beneficiadas.

As que não percebem as vantagens, ou mesmo percebendo, enveredam por acções descoordenadas e desenquadradas de qualquer estratégia e plano para a sua implantação ficam, decerto, para trás.

O que registamos nesta breve revisão da literatura acerca das empresas em geral aplica-se também às empresas gráficas comerciais. No entanto este sector tem algumas características específicas: ciclos de desenvolvimento curtos, número elevado de trabalhos diferentes em produção simultânea e mudanças constantes dos fluxos de trabalho.

## 1.2 - SERVIÇOS DIFERENCIADOS

*“Tornou-se chocantemente óbvio  
que a nossa tecnologia excedeu a nossa humanidade.”<sup>20</sup>*

Albert Einstein (1879-1955)

A actual situação da indústria gráfica apresenta-se como uma consequência da evolução histórica. Em poucos anos tudo mudou. Segundo<sup>21</sup> a *RCC Casals Consultants, S. A.*, empresa que efectua estudos nesta área de mercado, em 2008, na Europa, já 48% das empresas gráficas sentiam uma redução no número de encomendas e 34% cento revelavam registar as mesmas de períodos anteriores.

Também a nível de preços, 30% das empresas referiu que os baixara, como consequência desta situação 44% salientou uma quebra nos resultados.

Na verdade, estas situações têm-se agravado desde 2008 e as tiragens médias no sector gráfico não têm, actualmente, grande significado, existindo, também, no mercado actual uma sobre capacidade de produção.

A pré-impressão é uma secção cada vez mais activa, mas, menos facturável. A guerra de preços no mercado está mais acesa que nunca.

Torna-se, então, urgente implementar alterações graduais nos modelos empresariais utilizados, adaptando-se às necessidades de uma sociedade com novos requisitos.

Existem empresas pequenas e médias que mantêm crescimentos e rendimentos significativos porque optaram por uma especialização ou apenas pela sua dimensão reduzida.

A grande maioria das empresas de média dimensão sente a necessidade de se organizar em actividades verticais para servir melhor os seus clientes e desta forma fidelizá-los.

Estamos numa fase de transição em que os serviços ainda se revelam de pouca importância para as empresas mas, no futuro próximo a sua importância será em igual medida à produção, porque será nos serviços que se centrará a diferenciação.

Presentemente este tema adquire uma importância ainda maior que a compra de novos equipamentos ou a adopção de tecnologias modernas. As margens que a indústria

---

<sup>20</sup> Consultado em: [http://tecnociencia.inf.br/comunidade/index.php?option=com\\_content&task=view&id=458&Itemid=254](http://tecnociencia.inf.br/comunidade/index.php?option=com_content&task=view&id=458&Itemid=254) a 20/11/2010.

<sup>21</sup> Casals, Ricard (2008). Encontro APIGRAF. Ofir, 3 de Outubro de 2008.

gráfica em Portugal regista podem crescer significativamente, simplesmente reestruturando práticas e aproveitando o potencial instalado na empresa para presentear o cliente com novos serviços que a diferenciem das restantes.

Como serviços diferenciados entendemos serviços que acrescem valor ao trabalho gráfico, sendo este *valor* definido pelo cliente e refere-se às características dos produtos ou serviços que satisfazem as suas necessidades e expectativas.

Porter (1990)<sup>22</sup>, define valor como aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço. O que qualquer cliente pretende é que o preço que paga seja justificado pelo valor que leva. Se assim não for, decerto que o cliente procurará um fornecedor que lhe garanta um preço mais justo, ou seja, aquele em que a diferença entre preço e valor seja mínima.

O valor acrescentado poderá ser o motor económico das empresas porque permite o fornecimento de produtos úteis aos clientes, a criação de riquezas económicas e o alargar de horizontes da empresa.

Numa época em que as empresas gráficas de debatem com problemas como: a sobre capacidade, as alterações tecnológicas constantes e a pressão dos preços, é essencial para os empresários perceberem que podem diferenciar-se estrategicamente de duas formas: através da adição de valor ao produto com um melhor serviço e também através da diferenciação do produto oferecido.

### **Serviços como forma de adição de valor**

Os novos modelos de negócio exigem a reformatação das ferramentas utilizadas e a evolução das “casas de impressão” para “parceiros de negócio”.

Os empresários gráficos necessitam de mostrar ao seu cliente todo o seu potencial, a sua experiência adquirida ao longo de inúmeros anos de produção gráfica e a sua disponibilidade para os ajudar na parte técnica e logística da sua empresa. Estabelecendo, assim, uma relação de “consultoria gráfica” com os seus clientes e permitindo a oferta de novos serviços e a resolução de problemas existentes.

Sem grandes investimentos financeiros, utilizando apenas o potencial das empresas, é possível alterar algumas práticas que poderão produzir resultados adicionais, tanto a nível financeiro como de fidelização do cliente.

---

<sup>22</sup> Porter, Michel (1990). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. – Campus, 1990. Original: *Competitive Advantage* (1985), Rio de Janeiro, p. 2.

Por exemplo, através da existência de um arquivo de activos digitais do cliente, que permita ao cliente saber que todos os trabalhos executados naquela gráfica estão guardados no seu próprio arquivo e que para qualquer repetição e/ou novo trabalho, todos os seus dados, informações, imagens e grafismos já se encontram na gráfica, não sendo necessária perda de tempo para a sua pesquisa e posterior entrega.

Esta situação transmite confiança ao cliente porque acredita que, assim, existirão menos probabilidades de falhas nos produtos.

Também o fornecimento de informações sobre o estado do trabalho, sem que o cliente o solicite, através, de *e-mail* ou mensagem escrita de telemóvel, pode trazer melhorias na relação comercial, permitindo que, o cliente sinta a sua empresa valorizada lembrando-se da empresa gráfica noutras alturas.<sup>23</sup>

Outra forma de adicionar valor aos produtos e às empresas é o estabelecimento de canais de comunicação facilitados com o cliente. Os canais de comunicação fácil podem ser presenciais, telefónicos, através de correio electrónico ou qualquer outro que se aplique ao funcionamento quotidiano da empresa.

Dependendo da estrutura de funcionamento da gráfica, os canais podem ser mais ou menos complexos. O que se torna relevante é que o cliente, quando pretende obter uma informação, a consiga sem muita burocracia e com a maior precisão possível.

Também os colaboradores que estabelecem contacto com o cliente e posteriormente com os seus colegas carecem de ser bons comunicadores e conhecedores da tecnologia gráfica, conhecendo profundamente o que a empresa produz e o tipo de serviços prestados para que a sua actuação ao contactar com o cliente seja o mais profissional possível, segundo Detzel e Desatnick (1995)<sup>24</sup>, o atendimento ao cliente é o ponto de partida para o sucesso da empresa.

Por último, as empresas podem aumentar o valor do seu produto efectuando a sua entrega, na morada do cliente ou, em morada indicada pelo mesmo, seja, com distribuição efectuada pelo carro da gráfica, por transportadora ou por correio.

Desta forma a vida do cliente fica facilitada, tornando sua uma preocupação que, até agora, lhe cabia a ele, coordenando os *timings* da gráfica com a entrega no destino final.

---

<sup>23</sup> Esta prática só deve ser utilizada apenas para fornecer informações do interesse do cliente, visto que, actualmente, as organizações são “bombardeadas” com inúmeras informações não solicitadas através dos dois canais referidos.

<sup>24</sup> Detzel, Denis H; Desatnick, Robert L. (1995). *Gerenciar bem é manter o cliente*. Pioneira, São Paulo, p. 56.

O sucesso de uma empresa depende de um investimento, bem planeado e implementado, nas relações com os seus clientes. É essencial que o cliente seja percebido como valioso, devendo a empresa gráfica cooperar com ele no alcance dos seus objectivos e tornando-se determinante na selecção das soluções.

### **Diferenciação do produto oferecido**

A indústria gráfica não está a aproximar-se do seu fim, como chegou a ser anunciado há alguns anos atrás, por marcas que colocavam, na altura, novas tecnologias no mercado.

Também nunca mais voltará ao que era, grandes tiragens, prazos de entrega alargados e margens significativas, mas continua, sem dúvida, a exercer um papel vital na comunicação, tanto diária, como publicitária.

De facto, é necessário que as indústrias gráficas se ajustem aos novos tempos e evoluam, de forma, a que possam criar uma proposta de valor adequada a um correcto posicionamento.

A impressão é, possivelmente, o negócio das gráficas e esta já provou ser o suporte que tem o retorno mais tangível, fiável e sensorial em termos de investimento publicitário. Por isso, torna-se necessário que as gráficas comuniquem com os seus clientes através de “papel” para que lhes provem que acreditam naquilo que fazem e lhes mostrem o que pode ser feito.

A diferenciação do produto pode ser realizada através da combinação de processos, e da gestão de *stocks*, alcançando resultados superiores ao esperado pela maioria dos empresários.

Os produtos impressos caracterizam-se por uma relação mais personalizada com o cliente, ou seja, se forem utilizadas várias técnicas de impressão, aumenta a probabilidade de chegar mais perto do consumidor.

Por exemplo, se a gráfica oferecer ao seu cliente um calendário de secretária em que é utilizada impressão *offset* e personalizada a sua base com o logótipo ou o nome do cliente final através da impressão de dados variáveis em impressão digital, está a propor um produto que irá certamente estar todo o ano numa secretária, porque o cliente final não vai, seguramente, deitar fora um calendário com uma ligação à sua empresa.

Também, através da utilização da impressão *offset*, destacando algum elemento, considerado chave, através da utilização de verniz UV<sup>25</sup> localizado, estampagem a quente<sup>26</sup> ou relevo<sup>27</sup>, existirá uma diferenciação no produto.

Para ser possível brindar o cliente com estas combinações, e como sabemos, não é possível reproduzir estes resultados em provas, torna-se essencial que a empresa possua um catálogo, com trabalhos já executados anteriormente ou pequenas amostras realizadas para o efeito, que o cliente possa levar para decidir, ou até, para mostrar ao seu cliente final.

Uma empresa gráfica, onde sejam utilizadas diariamente várias técnicas de impressão separadamente, como: *offset*, serigrafia, tampografia<sup>28</sup> ou digital pode, mediante a combinação destas técnicas, conseguir produtos de maior valor para si e para o seu cliente, rentabilizando investimentos já efectuados e alargando a sua carteira de clientes.

A utilização da internet para recebimento de ficheiros para impressão também é crucial, porque o mundo do “*on-demand*” está em grande e rápida evolução, o utilizador está a tornar-se, ele próprio, o comandante dos conteúdos e *layouts* a imprimir. É por isso, necessário que as empresas utilizem as ferramentas que têm diariamente ao seu dispor.

Outros serviços que as gráficas podem oferecer aos seus clientes, porque a grande maioria tem espaços próprios, é a gestão dos seus *stocks*, efectuando entregas das quantidades necessárias quando indicado pelo cliente e alertando-o quando determinado modelo esteja a chegar ao fim.

É indispensável perceber que a gestão de *stocks* e a logística são problemas que existem na maioria das empresas e, mesmo que tenha custos, se os clientes conseguirem alguém que se encarregue destas tarefas, certamente ficarão gratos.

É imprescindível que as empresas de desliguem das suas tradições e crenças inflexíveis que, muitas vezes, travam o avanço da produtividade. Existe, ainda, muito espaço para auto melhorias sem necessidade de investimentos avultados.

---

<sup>25</sup> Verniz UV - É uma camada protectora, colocada em *offset* ou serigrafia, que, aplicada às páginas, resulta num acabamento parecido com a plastificação. Barbosa, Conceição (2005). *Manual Prático de Produção Gráfica*. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, S. João do Estoril, p.124.

<sup>26</sup> Estampagem a quente – Consiste na transferência de uma película recorrendo a uma matriz de estampagem aquecida. Barbosa, Conceição (2005). *Manual Prático de Produção Gráfica*. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, S. João do Estoril, p.125.

<sup>27</sup> Relevo – Atribuição ao trabalho de uma terceira dimensão, ou seja, a profundidade. Barbosa, Conceição (2005). *Manual Prático de Produção Gráfica*. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, S. João do Estoril, p.124.

<sup>28</sup> Tampografia – Processo de impressão indirecto e de baixo-relevo que consiste na transferência de tinta do cliché (matriz) para a peça a ser impressa através do tampão.



Para que essas melhorias sejam efectivas é necessário olhar de outra forma a rapidez do mercado, a qualidade, a inovação e as opções que estão ao seu dispor. Tem de ser uma escolha empresarial sobre a necessidade de mudar a organização da empresa, as práticas e as formas de relacionamento.

A empresa gráfica deve ser vista como alguém que pode participar nos projectos desde o início ajudando o cliente a alcançar, e até aumentar, os seus objectivos.

Mostrar aos clientes que se está na posse de alargados conhecimentos técnicos, que é possível obter resultados à sua medida, através de dados variáveis ou combinações de processos. Demonstrar, segurança nos resultados, através da total compreensão dos requisitos do cliente (como vai ser utilizado, para quê? porquê?), mostrando paixão pelo seu próprio trabalho, através da mensagem transmitida pelos colaboradores, analisar soluções alternativas e oferecer sugestões que acrescentem valor. Em suma, é conveniente mostrar ao cliente qual a real importância que tem para empresa.

## SÍNTESE

Numa época em que as empresas gráficas de debatem com problemas como: a sobre capacidade, as alterações tecnológicas constantes e a pressão dos preços, é essencial para os empresários perceberem que podem diferenciar-se estrategicamente. Neste ponto sugerimos duas formas: através da adição de valor ao produto com um melhor serviço e através da diferenciação do produto oferecido.

### 1.3 – ESTABELECENDO PONTES: A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A COMUNICAÇÃO

*“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planeamento.”<sup>29</sup>*

Thomas A. Edison (1847-1931)

As organizações são sistemas formados por diferentes recursos e têm como objectivo oferecer ao mercado produtos e serviços, maximizando os recursos e despendendo o menor valor possível, de forma a alcançar a satisfação dos seus clientes.

A definição de satisfação, segundo Kotler (1998)<sup>30</sup> é:

*“(...) o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.»*

A satisfação pode ser alcançada através de diversas acções como a oferta de produtos e serviços de qualidade, preços competitivos e prazos de entrega atractivos.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003)<sup>31</sup> o consumidor actual está constantemente à procura de novos produtos e serviços, tornando-se vital para as organizações um acompanhamento permanente das mudanças de mercado e a oferta contínua de um atendimento de qualidade que origine satisfação do cliente e fortaleça a empresa perante as suas concorrentes, ou seja, a prática constante de uma comunicação eficaz.

Para Chiavenato (2004)<sup>32</sup>, as organizações são criadas para produzir bens ou serviços e os mesmos terão de satisfazer uma clientela, revelando-nos que os empresários têm de utilizar as suas aptidões e talento de forma a capacitar os colaboradores de que a comunicação desempenha um papel fundamental no atendimento de qualidade, permitindo assim, alcançar a satisfação e fidelização dos clientes.

São muitos os factores que devem ser considerados para que as empresas sejam mais profissionais e eficientes, mas dois dos factores que mais interferem na imagem da empresa face ao cliente são a qualidade do ambiente interno e o atendimento porque, segundo Kotler (1998)<sup>33</sup> uma instituição pode perder até 80% dos seus clientes muito

<sup>29</sup> Retirado de: <http://www.frasesfamosas.com.br/de/thomas-a.-edison.html> a 20/11/2010.

<sup>30</sup> Kotler, Philip (1998). *Administração e Marketing*. 5º Ed., Atlas, São Paulo, cfr. Capítulo 2.

<sup>31</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003). *Princípios de Marketing*. 9º Ed., Prentice Hall, São Paulo, cfr. Capítulo 2.

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto (2004). *Administração nos novos tempos*. 2ª Ed., Editora Elsevier, Campus, cfr. Parte IV.

<sup>33</sup> Kotler, Philip (1998). *Administração e Marketing*. 5º Ed., Atlas, São Paulo, cfr. Capítulo 2.

insatisfeitos; 40% dos insatisfeitos; 20% dos indiferentes e talvez 10% dos satisfeitos, mas, quanto aos clientes muito satisfeitos, apenas 2%.

Também Drucker (2001)<sup>34</sup> explica que só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa e essa definição é a da criação de um consumidor.

Para que tal seja possível é fundamental que as empresas conheçam as necessidades dos seus clientes.

Neste campo a gestão de marketing relacional desempenha um papel fundamental utilizando as ferramentas mais adequadas a cada caso, podendo conhecer o mercado em que a empresa está inserida, os seus desejos e necessidades, para que, através de atitudes, campanhas ou outras formas de comunicação cativem os seus clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

Segundo Godri (1994)<sup>35</sup>, a publicidade é apenas 1% do processo de marketing, sendo, o contacto do dia-a-dia o que realmente importa.

Desta forma, torna-se claro que os clientes têm de ser identificados, compreendidos e ajudados, numa busca da sua satisfação e fidelização como instrumento, da maior importância, para o fortalecimento da carteira de clientes das empresas.

A satisfação deve ser um processo contínuo porque existem sempre clientes à procura de algo e é importante responder a todos eles com prontidão e rigor, originando um cliente, ou potencial cliente, satisfeito.

Quanto mais rápida e clara for a comunicação, mais clientes irão adquirir produtos, ou seja, uma forma de satisfazer e conquistar clientes é a redução de burocracias, muitas vezes desnecessárias.

Ao comunicar com o cliente, as empresas, devem ter sempre em mente que quando se trata uma pessoa pelo nome ela se sente especial, devem tentar sempre estabelecer laços de amizade, a partir dos mais diversos serviços como, a facilitação de uma entrega ou de um pagamento ou a sugestão de soluções alternativas para o seu problema.

Actualmente os clientes estão cada vez mais exigentes e com menos tempo para esperar pela realização de um trabalho, por isto, a empresa deve ser a solução para o

---

<sup>34</sup> Drucker, Peter F. (2001). *The Essencial Drucker*. 1ª Ed., HarperCollins Publishers, Inc., New York, p. 18 a 39.

<sup>35</sup> Godri, Daniel (1994). *Conquistar e manter clientes*. 32ª Ed., EKO, Blumenau-SC, cfr. Parte 2.

cliente e não, mais um problema. A empresa deve transmitir segurança e confiança ao seu cliente.

A comunicação é a principal chave para a satisfação do cliente é, através dela, que se estabelecem relações, se apresentam soluções e se debatem problemas. É através da comunicação que são passadas informações ao cliente e à gráfica. Através do processo de interação entre as duas partes criam-se, muitas vezes, inovações que vão ajudar à satisfação do cliente e ao aumento de resultados da empresa, promovendo-se, assim, um trabalho de equipa.

### SÍNTESE

Neste ponto definimos satisfação e a sua importância para o sucesso das empresas. Demonstramos também o poder e a relevância da comunicação neste tema, concluindo que quanto mais rápida e clara for a comunicação, mais clientes irão adquirir produtos, ou seja, ficarão satisfeitos e voltarão a repetir a compra, assim como, promoverão a empresa perante potenciais clientes.

## CAPÍTULO II – PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS E OBJECTOS DE ESTUDO

### 2.1 APRESENTAÇÃO

Seria impossível num trabalho desta natureza examinar exaustivamente todas as questões que podem ser levantadas quanto à comunicação, à diferenciação ou à relação com os clientes.

Este é um estudo de carácter qualitativo. Seguindo Bogdan e Biklen (1992)<sup>36</sup> que nos apresentam as principais características de um trabalho deste género em que o investigador constitui o instrumento-chave da recolha de dados, revelando, como sua principal preocupação, a descrição e, só secundariamente, a análise dos mesmos.

A análise desenvolveu-se tendencialmente de forma indutiva e o ajustamento sofrido pelas próprias questões da investigação foi apoiado no trabalho de campo.

Retrata-se assim como uma *microetnografia*, neste trabalho três casos em estudo realizados em três organizações distintas, em que os resultados só podem ser compreendidos se entendermos a percepção e a interpretação feitas pelas pessoas que neles participam

Desta forma, o investigador envolvido no estudo qualitativo tenta ter em consideração a relação desta parte com o todo, mas, pela necessidade de controlar a investigação, delimita a matéria de estudo. Tornou-se ainda necessário calcular a quantidade correcta de informação recolhida tendo em mente os objectivos deste estudo. Através da descrição clara e pormenorizada da forma como se desenvolveu este estudo, procurámos garantir a sua fiabilidade e também mostrar os seus limites.

Não pretendemos fazer generalizações, pois observamos que os resultados se encontram directamente ligados às organizações em estudo, pelo que apenas poderão ser utilizados como referência para aplicações semelhantes. Desta forma, não consideramos a validade externa do estudo.

---

<sup>36</sup> Bogdan, Robert e Biklen, Sari (1992). *Investigação qualitativa em Educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Colecção Ciências da Educação, volume 12, Porto Editora, Porto.

## 2.2 OPERACIONALIZAR CONCEITOS

Como ponto de partida do nosso trabalho tomamos como postulados as seguintes hipóteses que as conclusões do estudo confirmarão ou infirmarão. As hipóteses apresentadas têm como ponto de partida o problema central deste estudo.

As questões que traduzem este problema são: a utilização de técnicas de comunicação mais dinâmicas e seguras e os serviços diferenciados que acrescentam valor aos produtos gráficos e deste modo promovem uma maior satisfação e fidelização dos clientes, aumentando a rentabilidade das empresas gráficas.

As hipóteses que daí advêm são três e encontram-se apresentadas de seguida:

**a) A comunicação interna de forma otimizada reduz os custos com produto não conforme.**

Como já foi referido anteriormente a comunicação apresenta-se como uma condição *sine qua non* da vida organizacional, sendo o elemento base para a existência de relações interpessoais equilibradas.

De forma a tornar a sua observação possível definimos quatro pontos, que estabelecemos como fundamentais, quando falamos de comunicação interna. São eles, a interpretação efectuada das folhas de obra, a utilização das ferramentas de comunicação (JDF, interligação digital, *software* de controlo de produção, etc.), a fluência na procura de soluções e a demonstração do espírito de equipa.

Estes são os aspectos que vamos procurar observar a cada visita, de forma a perceber até que ponto a comunicação é desenvolvida de forma coerente e com que resultados.

Como refere Nassar e Figueiredo (2007)<sup>37</sup>:

*"A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando sobretudo a sua preservação (...); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; as frentes de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos...."*

Desta forma estaremos a encorajar os empresários a utilizar uma estratégia de comunicação que se reflecta de forma positiva dentro e fora da organização, de modo, a que seja possível ganhar esta “batalha”.

---

<sup>37</sup> Nassar, Paulo e Figueiredo, Rubens (2007). *O que é comunicação empresarial*. Brasiliense, São Paulo, p. 57.

**b) As ferramentas de comunicação encurtam e melhoram o processo produtivo de forma a rentabilizar os equipamentos e o investimento em serviços.**

Por ferramentas de comunicação entendemos instrumentos que auxiliam na realização da comunicação. Para que seja possível ter uma empresa em pleno funcionamento são necessários, além de alguma aptidão, conhecimentos técnicos sobre os elementos que a compõem e só assim, fluirão sintonias perfeitas, onde cada elemento está em harmonia com todos os outros, originando uma comunicação perfeita.

As ferramentas já implementadas ou a implementar são as referidas na hipótese anterior e ainda as verificações automáticas, o *preflight* e a simplificação de processos.

**c) As empresas gráficas conseguem através do *fulfillment* satisfazer mais eficazmente os seus clientes e fidelizá-los baixando a importância do factor preço.**

Por *fulfillment* entendemos a prestação de todos os serviços realizados na empresa gráfica através da utilização dos seus processos habituais, em conjunto, com a realização de operações que, normalmente, não fazem parte dos seus serviços, respondendo desta forma às necessidades do cliente e rentabilizando investimentos já realizados.

Pode traduzir-se por exemplo, na realização de entregas, gestão de *stocks*, combinação de diversos processos e na prestação de serviços de consultadoria gráfica, oferecendo soluções e ajudando o cliente, e a própria gráfica, a chegar mais longe.

## 2.3 PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO

### 2.3.1 – Delimitação do campo de investigação

A escolha desta indústria para objecto de estudo deve-se a dois motivos. Primeiro a indústria gráfica, nos últimos anos, e no seu todo, tem sofrido grandes alterações estruturais e tecnológicas (Kipphan, 2001)<sup>38</sup>: desde a produção de trabalhos com prazos de entrega mais curtos, à introdução de novos produtos específicos, pelo que as empresas têm de seguir estratégias, bem definidas, para competirem com os seus concorrentes.

Segundo, sendo um sector muito direccionado para a área da produção, as empresas, para competirem, têm de assumir uma orientação de mercado no sentido de proporcionar valor acrescentado ao cliente (Narver & Slater, 2000)<sup>39</sup>.

A abordagem da zona Oeste permitiu um conhecimento mais aprofundado da região em que se insere o presente estudo e visou, sobretudo, o conhecimento da realidade empresarial local no seu todo, a fim de propiciar a delimitação da amostra.

Na posse de algum conhecimento relevante sobre as empresas da zona Oeste resultam algumas interrogações que nos orientam, nomeadamente:

- De que forma utilizam as empresas gráficas da zona Oeste as ferramentas de comunicação disponíveis, especificamente, para esta área?
- Como é executada a comunicação interna/externa com os diversos interlocutores?
- Poderão as gráficas da zona Oeste potenciar as suas competências, nomeadamente a comunicação eficaz e a satisfação do cliente, através da utilização das ferramentas de comunicação?

Da convergência do problema de partida com o conhecimento da região e o quadro teórico resulta o sentido último atribuído à investigação. Uma articulação da qual emergem, consequentemente, as hipóteses atrás referidas.

---

<sup>38</sup> Kipphan, H. (2001). *Handbook of Print Media: Technologies and Production Methods*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, cfr. Capítulo I.

<sup>39</sup> Narver, J. & Slater, S. (2000). *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*. Journal of Business Research, Volume 48, Issue 1, April 2000, p. 69-73.



### 2.3.2 – O Método e as Técnicas

A proposta metodológica prende-se com a pergunta de partida da qual resultou, num primeiro momento do estudo empírico, a necessidade de conhecer a região em referência, procedendo-se para o efeito, à sua caracterização (ver terceiro capítulo).

Pela dimensão e detalhe das informações necessárias para uma caracterização fundamentada da zona Oeste recorreu-se a diferentes fontes. Neste sentido, procedeu-se, numa primeira fase, a contactos informais e formais com indivíduos e organismos públicos, com vista a adquirir informações geradoras de novas informações.

Paralelamente recorreu-se a fontes documentais, como documentos dos Municípios, INE e *sites* relevantes sobre a região, e uma maior atenção à Comunicação Social Regional e Nacional nas suas abordagens a esta área.

Na posse da caracterização da zona Oeste no que se refere ao número de gráficas comerciais, constatou-se a dificuldade de se proceder a um estudo que se estendesse a toda a área.

A fim de operacionalizar a pesquisa, passou-se à delimitação do campo de investigação, cingindo-se a três empresas gráficas. Foi entrevistado um número limitado de pessoas na medida em que a questão de representatividade, no sentido estatístico, não se coloca.

#### 2.3.2.1 – Delimitação da amostra

A escolha dos casos é sempre um processo que exige alguma ponderação. Stake (1995)<sup>40</sup> recomenda que esta selecção seja uma oportunidade para maximizar aquilo que se pretende analisar, conhecendo as várias limitações, nomeadamente relativas ao tempo e disponibilidade dos intervenientes.

Nesta investigação, tendo como objecto de estudo a comunicação e as suas ferramentas, assim como, a combinação de serviços, procurou-se que os casos a analisar fossem empresas que incorporassem algumas dessas ferramentas, ainda que em estados diferentes de desenvolvimento.

A fim de limitar o campo de investigação, optou-se por cingir o estudo a três empresas gráficas situadas na zona Oeste com uma densidade populacional elevada que ultrapassa muitas das restantes zonas do país, excluindo Lisboa e Porto. Esta foi uma das razões que levou a que o estudo fosse realizado nesta área.

---

<sup>40</sup> Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks, cfr. Capítulo 4.

O processo de escolha dos casos para estudo também residiu na conveniência em termos de acessibilidade proporcionada pelos contactos efectuados.

#### **2.3.2.2 – Acompanhamento**

O trabalho de campo decorreu entre Setembro de 2009 e Maio de 2010. As visitas de acompanhamento decorreram em dias diferentes mas com intervalos semelhantes entre cada visita a cada empresa.

No final foi executado um momento de reflexão conjunta, entre gestores, colaboradores e investigadores, de forma a compreender quais os resultados esperados e obtidos em cada situação, e se daí advieram benefícios.

#### **SÍNTESE**

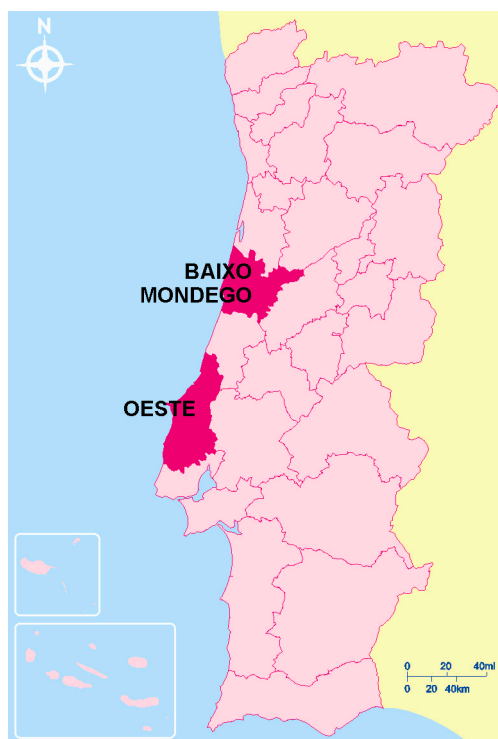
Neste capítulo são descritos os procedimentos desenvolvidos para a concretização do estudo, assim como, as hipóteses a verificar na conclusão.

É ainda apresentado o campo de investigação, o método e as técnicas utilizadas e a amostra, com referência aos acompanhamentos efectuados em campo para a recolha dos elementos necessários.

## CAPÍTULO III – CASOS EM ESTUDO

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ZONA OESTE

Figura 1



Mapa divisão NUTS III (Fonte: INE)

Neste trabalho compreende-se por zona Oeste uma composição de duas sub-regiões estatísticas de Portugal<sup>41</sup>. São elas a sub-região Baixo Mondego e a Oeste.

A primeira compreende dez concelhos, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Mealhada, Mira, Montemor-o-Velho, Mortágua, Penacova e Soure, tem uma área de 2062 Km<sup>2</sup> e em 2001 possuía uma população de 340 mil habitantes.

A segunda é composta por treze concelhos, sendo eles, Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Rio Maior, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

A sua área é de 2486 km<sup>2</sup> e em 2001 a sua população era de 340 mil habitantes.

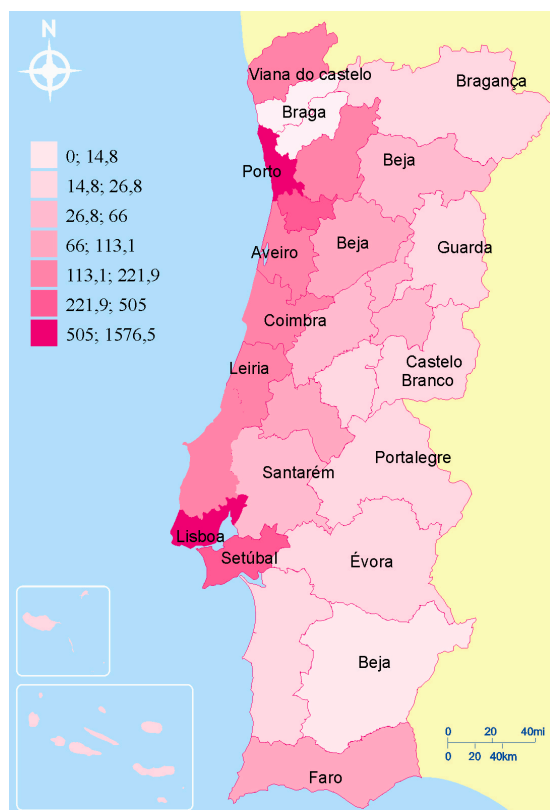
Entre o mar e a serra, chãs e colinas que vão dar à fronteira de águas salgadas, dunas, restingas, falésias e elevações penhascosas, a região Oeste beneficia de um posicionamento territorial relativamente central no quadro do espaço de Portugal Continental, situando-se, entre as cidades de Lisboa e Porto.

<sup>41</sup> Pertencentes ao nível NUTS III

Evidencia-se no contexto nacional pelo seu comportamento demográfico, com uma grande densidade populacional (ver Figura 2), e pelas características, nomeadamente, económicas pelo número de empresas transformadoras (ver Figura 3).

É banhada pelo oceano Atlântico sendo um espaço único, de ruralidade moderna, unida por uma herança cultural comum, cimentada em séculos de cultura da vinha e de tradições marítimas e piscatórias conjugadas pelo seu clima ameno.

**Figura 2**



Densidade populacional Km<sup>2</sup> – 2008 (Fonte: INE)

A situação geográfica da região, aliada à fácil acessibilidade a Lisboa e Porto, proporcionou-lhe um significativo desenvolvimento da actividade industrial e do comércio.

A agricultura e a pecuária continuam a ser importantes no tecido económico regional, mas são as indústrias, de produção muito diversificada, desde a cerâmica, à fruta e aos cristais e calçado, o comércio e o turismo que representam o principal meio de subsistência da população local. O Oeste é, hoje, também um promissor destino de golfe, contando já com inúmeros campos e respectivas infra-estruturas, e reúne também excepcionais condições para a prática de desportos de aventura e ar livre, bem como para a fruição e contacto com a natureza.

Nos seus monumentos reflecte-se a história do país. São de destacar o gótico do Mosteiro da Batalha, a interessante alcáçova de Porto de Mós, o maior e mais conservado Mosteiro Cisterciense em Alcobaça, e a arquitectura civil barroca do Pelourinho da Figueira da Foz, entre outras.

Nesta região a vida sociocultural é assinalável, destacando-se associações, agrupamentos e grupos folclóricos que coexistem em grande número, espalhados por todas a zona Oeste, sobrevivem com o trabalho voluntário e a dedicação de alguns membros das freguesias, revelando-se da maior importância para a ocupação dos tempos livres de crianças e jovens.

**Figura 3**

Localização geográfica (NUTS - 2002)	Empresas (N.º) por Localização Geográfica (NUTS - 2002) e Actividade económica (CAE Rev.3); Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas										
	Período de referência dos dados										
	2008										
	Actividade económica (CAE Rev.3)										
	Total	Pesca e aquicultura	Indústrias extractivas	Indústrias transformadoras	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	Construção	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	Transportes e Armazenagem	Alojamento, restauração e similares	Actividades de informação e de comunicação
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Norte	355 991	684	465	37 872	236	334	35 723	93 432	7 002	26 882	3 440
Centro	237 534	1 091	553	19 341	107	296	33 546	62 713	5 889	18 482	2 230
Lisboa	333 774	776	122	13 345	233	253	26 468	68 682	7 717	21 430	7 370
Alentejo	67 502	313	207	4 749	15	65	6 910	19 292	1 675	7 325	540
Algarve	59 572	1 367	56	2 125	13	39	8 835	13 397	1 032	7 816	470

Última actualização destes dados: 17 de Março de 2010

Fonte: INE

Também apreciáveis são os recursos institucionais, humanos e produtivos desta região, resultado do contacto directo com a vida monástica que desde a Alta Idade Média, permitiu a aquisição de um saber que moldou, em determinados aspectos, o espírito da vida da população, levando-os a procurar a sua vivência própria.

Existem cerca de setenta e seis mil empresas nas áreas do Baixo Mondego e Oeste e destas, cinco mil são indústrias transformadoras.

## 3.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

### 3.2.1 – Grupo I – Relgráfica

#### *História*

A Relgráfica Artes Gráficas, Lda, situada na Benedita, concelho de Alcobaça, iniciou a sua actividade a 1 de Abril de 1981, nessa altura em nome individual, trabalhando na empresa apenas o fundador António Ferreira Marquês, aluno das Oficinas de São José como tipógrafo, e a sua esposa Maria Georgeta Vilares Ferreira Marquês, com o curso comercial.

O sócio António Marquês era na altura professor de trabalhos manuais em Rio Maior e trabalhava como tipógrafo numa pequena gráfica na Benedita e a sua esposa, estava em casa com as duas filhas gémeas nascidas recentemente.

Recorreram a empréstimos pessoais e bancários para dar início à empresa e, inicialmente, o António Marquês continuou a dar aulas ficando apenas a Geta Marquês na tipografia.

O equipamento inicial era composto por cavaletes com tipo, uma máquina tipográfica Heidelberg Minerva, uma guilhotina, uma máquina de picotar, uma máquina de agrafar e uma de furar.

Estava equipada para pequenos trabalhos comerciais, sendo as suas instalações iniciais na garagem da moradia dos proprietários.

Algun tempo depois foi contratado um funcionário para ajudar na impressão, que ainda hoje trabalha na gráfica como técnico de corte e vinco e impressor.

Posteriormente foi criada uma secção de serigrafia e deu-se a contratação de dois novos colaboradores.

Em 1984 foi iniciada a construção do seu actual edifício, e criada a secção de *offset*.

Em 1992 foi transformada em sociedade por quotas, oficializando-se a denominação que já vinha sendo utilizada, a de Relgráfica Artes Gráficas, ficando o capital social repartido em quotas iguais, pelos sócios António Ferreira Marquês e Maria Georgeta Vilares Ferreira Marquês.

Na mesma altura foi adquirido mais equipamento para a serigrafia e para a secção de *offset*, dando-se também, por esta altura, os primeiros passos na área da pré-impressão.

No decorrer dos anos o número de funcionários foi aumentando, tendo em 1994 atingido o máximo de 23 pessoas, entre operários e administrativos.

Em 2000/2001 são ampliadas as instalações, atingindo os 1000 m<sup>2</sup>.

São também efectuados grandes investimentos nas áreas da pré-impressão e impressão, com a aquisição de duas máquinas Heidelberg *Speedmaster*, uma a duas cores e outra a quatro cores, no formato 50x70, reflectindo-se imediatamente este investimento na facturação, que entre 2000 e 2001 teve um aumento de 46%.

#### *Situação Financeira*

A Relgráfica apresenta resultados estáveis ao longo dos últimos quatro anos do exercício, entre 2006 e 2009. Acrescente-se que se mantiveram os custos com matérias-primas, representando cerca de 35% das vendas, também através dos fornecimentos e serviços externos que registam um valor de cerca de 10% das vendas.

O número de trabalhadores registado em 2006 era de cerca de vinte e um, tendo este número subido para vinte e quatro em 2009<sup>42</sup>.

O valor médio mensal pago a colaboradores ronda os mil e cem euros e os custos com o pessoal e encargos sociais, principalmente no último ano, registaram um ligeiro crescimento, também justificado pela quebra nas vendas. Assim como, os juros e custos similares que, registam já, cerca de 4% das vendas.

A nível de vendas de referir que, até 2009, o valor vinha sendo crescente, 3,68% em 2007 e 7,94% em 2008, registando-se em 2009 uma quebra de 13%, reflectindo, deste modo, a conjuntura actual.

No entanto, o resultado líquido do exercício foi negativo nos anos de 2006 e 2009, tendo sido positivo em 2007 e 2008.

Também a rentabilidade das vendas foi negativa em 2006 e voltou a sê-lo em 2009, assim como a rentabilidade dos capitais próprios.

De salientar que as existências permanecem equilibradas, não representando um peso muito elevado quando comparado com as vendas, assim como o activo circulante que apenas regista algumas variações.

As dívidas de *leasings* e as dívidas a curto prazo a instituições de crédito aumentaram no ano de 2008 fruto dos grandes investimentos realizados.

Os recebimentos de clientes representavam, no final de 2009, cerca de quatro meses e meio de facturação, um valor ainda alto, mas mais baixo do que o registado em 2008, que representavam cerca de cinco meses.

---

<sup>42</sup> Sendo dois trabalhadores contratados a termo certo por estarem a substituir colaboradores em falta por baixa médica.

Os pagamentos a fornecedores permanecem equilibrados ao longo dos quatro anos de exercício, sendo a variação registada entre 136 e 180 mil euros.

O capital próprio tem vindo a descer ligeiramente, entre 2006 e 2009, assim como a autonomia financeira que apresentava um valor de 34% em 2006 e 23% em 2009, reflectindo os ajustes que têm vindo a ser feitos de forma a abater os valores que já não vão ser recebidos devido a falências de empresas suas clientes.

**Figura 4 - RELGRÁFICA**

Balço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizações	236	300	549	463
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	236	300	549	463
Existências (soma)	49	62	43	43
Cliente c/c + Outros devedores (curto prazo)	396	354	458	359
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	7	3	6	8
Depósitos Bancários e Caixa	90	64	53	38
Custos Diferidos	6	4	3	2
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. Curto p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	642	570	664	579
<b>Total do Activo</b>	884	874	1.216	1.043
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	50	50	50	50
<b>Total do capital próprio</b>	309	256	276	249
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	155	152	240	300
Outros accionistas (sócios)	0	0	0	0
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	464	408	516	549
Dívidas curto prazo a instituições de crédito (negociada)	132	133	259	110
Fornecedores, c/c (curto prazo)	136	157	180	141
Estado e outros entre públicos (curto prazo)	24	48	39	31
Outros credores (curto prazo)	15	15	20	23
<b>Total financiamento espontâneo</b>	175	220	240	195
<b>Total do Passivo</b>	575	618	940	795
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	884	874	1.216	1.043

Fonte: IES (2006-2009) – Unidade: milhar de euros

**Figura 5 - RELGRÁFICA**

Demonstração dos Resultados por Naturezas	2006	2007	2008	2009
<b>EXERCÍCIOS</b>				
<b>PROVEITOS E GANHOS</b>				
Vendas (B).....	981	1.017	1.098	948
Outros	0	1	1	0
Proveitos e ganhos extraordinários (D).....	981	1.018	1.099	948
(F).....	989	1.022	1.144	956
<b>CUSTOS E PERDAS</b>				
Matérias	351	360	416	334
Fornecimentos e serviços externos	86	95	90	102
Custos com o pessoal + Encargos Sociais	347	380	399	401
Amortizações	228	102	139	91
Outros custos e perdas	1.039	971	1.115	978
Imposto sobre o rendimento do exercício	1	4	10	2
(G).....	1.040	975	1.124	980
Resultado líquido do exercício	-51	47	19	-24

Fonte: IES (2006-2009) – Unidade: milhar de euros

**Figura 6 - RELGRÁFICA**

Autonomia Financeira	34%	29%	22%	23%
N.º Trabalhadores	21	21	23	24
Remunerações anuais	347	380	399	401
Valor médio de remuneração anual	17	18	17	17
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	-5,22	4,62	1,76	-2,48
Solvabilidade (CP/Passivo)	0,53	0,41	0,29	0,31
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	-16,55	18,34	7,01	-9,47

Fonte: IES (2006-2009), definições INE



### *Situação Actual*

Em Março de 2004 obtém a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, pela norma NP EN ISO 9001:2000.

Em 2006, no momento que marca os 25 anos de actividade, é adquirido um equipamento de CTP *Computer-to-plate* da ECRM.

No início de 2008 é adquirida uma nova máquina de impressão offset Heidelberg *Speedmaster* no formato 35x50 cm a quatro cores, uma *plotter* de impressão Mimaki JV33 e outra de recorte com 130 cm de boca e um equipamento de impressão digital plano, Xerox *Docucolor* 5000 com o objectivo de aumentar a gama de produtos oferecidos.

A actualização nas áreas de pré-impressão e *design* é permanente através da aquisição de novos *software* e equipamentos. Já em 2010 o equipamento de CTP foi substituído por um CTP Fujifilm violeta.

A Relgráfica, hoje com vinte e quatro colaboradores, a maioria com mais de quinze anos de casa, executa trabalho para Portugal continental e também para o estrangeiro, sendo o mercado de Lisboa o que mais peso tem nas vendas.

Alguns dos principais clientes são a Publicadora Servir, S.A., uma empresa dedicada à edição de publicações periódicas, a Nutriflor 2000, um laboratório de produtos naturais, e a Amnistia Internacional.

### 3.2.2 – Grupo II – Offsetarte

#### *História*

A Offsetarte Artes Gráficas, Lda. é uma empresa de artes gráficas comercial situada na Figueira da Foz. Outra empresa já existente que foi adquirida a 1 de Setembro de 1987 por dois sócios, o Alberto Nascimento e o António Sanchez.

Inicialmente, a empresa possuía uma máquina de impressão Adast 514 a uma cor e tinha quatro trabalhadores ao seu serviço, mas as condições de trabalho não eram as melhores. O espaço que possuía era muito pequeno e tinham de utilizar a garagem de casa como armazém.

Seis meses depois mudam para novas instalações e aumentam a capacidade produtiva, com a aquisição de outra Adast a duas cores, e aumentando o número de trabalhadores, para dez.

Em Maio de 1988, porque os clientes eram mais numerosas e a capacidade produtiva já não era suficiente, mudam-se para novas instalações, com cerca de 586 m<sup>2</sup>, onde laboraram até final de 2005.

No início de 2006 mudam-se para novas instalações, um pavilhão construído pelos sócios de raiz para receber a Offsetarte.

Nessa mesma altura o sócio António Sanchez sai da sociedade e os seus 50% do capital são divididos entre os dois filhos do Alberto Nascimento, a Joana Nascimento e o Hugo Nascimento, ficando apenas a primeira a trabalhar na gráfica.

#### *Situação Financeira*

A Offsetarte apresenta valores de exercício coerente em toda a sua situação registando um resultado líquido negativo de cerca de noventa e cinco mil euros em 2006 e ligeiramente positivos nos três anos seguintes.

A rentabilidade das vendas foi negativa em 2006, mas nos três anos seguintes, embora positiva, tem vindo a descer, o mesmo se passando com a rentabilidade dos capitais próprios.

Os custos com matérias-primas são bastante díspares ao longo dos últimos quatro anos, reflexo de um maior ou menor fluxo de trabalho para um dos seus principais clientes, a Soporcel, que fornece o papel para os trabalhos.

No entanto, as existências têm permanecido estáveis com uma ligeira quebra, mas registam um valor relativamente elevado, quando comparadas com as vendas.

Os fornecimentos e serviços externos representam, habitualmente, cerca de 17% das vendas estando a maior parte atribuída a fornecimentos e serviços, subcontratos e trabalhos especializados.

As imobilizações corpóreas sofreram um aumento significativo de 2007 para 2008 devido à aquisição de um novo edifício e alguns equipamentos, tendo o total do activo melhorado no período analisado de um 1.200 mil euros para cerca de um 1.650 mil euros, reflectindo o investimento realizado.

Em consequência também as dívidas a instituições de crédito, que eram elevadas em 2006, baixaram significativamente em 2007 e 2008 e voltaram a subir em 2009.

Os depósitos bancários e caixa são invariavelmente baixos, mostrando uma liquidez reduzida. Os pagamentos de clientes apresentam uma situação bastante crítica visto que a empresa tinha, em 2009, cerca de seis meses de facturação por receber, situação que se tem vindo a agravar desde 2006, quando representava já, aproximadamente, cinco meses de facturação.

As dívidas a fornecedores registam, ao longo dos quatro anos analisados, sempre aproximadamente o mesmo valor, cerca de 20 mil euros, um valor baixo que mostra preocupação no cumprimento de prazos de pagamento.

O total do capital próprio sofreu um aumento muito significativo em 2008 devido a reservas de reavaliação reflectindo-se drasticamente nos valores de autonomia financeira, que passou de 14% em 2007 para 45% em 2008.

Existiam dívidas a accionistas em 2006 e ainda em 2007 que ficaram resolvidas aquando da saída de um dos sócios da empresa e a entrada de dois novos sócios.

**Figura 7 - OFFSETARTE**

Balço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizações (total)	802	839	1.179	1.165
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	802	839	1.179	1.165
Existências (soma)	90	87	78	74
Clientes c/c + Outros devedores (curto prazo)	315	333	388	330
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	0	2	5	11
Depósitos bancários e caixa	29	25	28	19
Custos diferidos	4	9	4	4
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. L e C p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	457	541	521	477
<b>Total do Activo</b>	1.262	1.389	1.704	1.647
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	200	200	200	200
<b>Total do capital próprio</b>	137	201	775	722
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	205	167	156	248
Outros accionistas (sócios)	50	150	0	1
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	892	1.086	931	1.487
Dívidas curto prazo a instituições de crédito (negociada)	0	0	5	6
Fornecedores, c/c (curto prazo)	120	152	86	93
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	20	18	29	27
Outros credores (curto prazo)	184	38	106	4
Proveitos diferidos	43	19	13	22
<b>Total financiamento espontâneo</b>	368	228	235	145
<b>Total do Passivo</b>	1.125	1.188	929	924
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	1.262	1.389	1.704	1.647
erro arredondamentos	0	0	0	0

Fonte: IES (2006-2009) - Unidade: milhar de euros

**Figura 8 - OFFSETARTE**

Demonstração dos Resultados por Naturezas		2006		2007		2008		2009	
EXERCÍCIOS									
PROVEITOS E GANHOS									
Vendas	(B).....	603		656	9%	747	14%	682	9%
Outros	(D).....	5	1%	2	0%	1	0%	10	1%
Proveitos e ganhos extraordinários	(F).....	608		657		748		692	
		1		24		18		6	
		609		681		766		698	
CUSTOS E PERDAS									
Matérias		227	38%	175	27%	233	31%	198	29%
Fornecimentos e serviços externos		107	18%	107	16%	127	17%	123	18%
Custos com o pessoal + Encargos Sociais		246	41%	227	35%	231	31%	222	33%
Amortizações		69	12%	54	8%	53	7%	79	12%
Outros custos e perdas		705		615		709		667	
Imposto sobre o rendimento do exercício		1		2		12		16	
	(G).....	705		617		721		683	
Resultado líquido do exercício		-96		64		45		15	

Fonte: IES (2006-2009) - Unidade: milhar de euros

**Figura 9 - OFFSETARTE**

Autonomia Financeira	11%	14%	45%	44%
N.º Trabalhadores	15	15	15	15
Remunerações anuais	246	227	231	222
Valor médio de remuneração anual	16	15	15	15
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	-15,88	9,79	5,99	2,18
Solvabilidade (CP/Passivo)	0,12	0,16	0,45	0,78
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	-69,95	31,92	5,77	2,06

Fonte: IES (2006-2009), definições do INE

Os custos com pessoal em 2006 representavam cerca de 40% das vendas e em 2009 apenas trinta e 33%, para o mesmo número de funcionários, também o valor médio mensal pago a cada colaborador, que ronda os mil euros, tem vindo a descer.

Esta situação pode ser explicada pela saída de alguns dos funcionários com remunerações mais elevadas e a entrada de outros com contrato a termo certo com remunerações mais baixas, mas também, de certo modo, pela subida das vendas.

### *Situação Actual*

Actualmente trabalham cerca de 15 pessoas na Offsetarte e os equipamentos que a constituem são uma Sorm Z a 2 cores 50x70, uma Adast a duas cores 35x50, uma Adast a uma cor 35x50 e uma GTO a 2 cores 35x50.

Na impressão digital existe uma Minolta, uma *plotter* Mimaki 130 cm, no acabamento, duas máquinas de plastificar, uma cilíndrica, uma máquina de alçar e agrafar vertical e duas guilhotinas. Tem também área de pré-impressão equipada com um CTP *HighWater* com sistema violeta.

Recebem algum trabalho de agências já pronto para impressão, mas também realizam toda a preparação internamente, se necessário. Executam também muito trabalho de acabamento manual específico.

O mercado da Offsetarte é constituído, principalmente, por clientes da zona da Figueira da Foz, mas também por clientes de Coimbra e Lisboa, sendo três dos seus principais clientes a Soporcel, a Figueira Grande Turismo e a Fapricela.

O seu trabalho é essencialmente comercial e publicitário.

### 3.2.3 – Grupo III – Gracal

#### *História*

A Gracal Gráfica Caldense, Lda. começou a laborar em 1906, na altura com a designação de Dias & Paramos que anos mais tarde foi alterada para José da Silva Dias.

Foi adquirida, por escritura de trespasse a 31 de Dezembro de 1955, pela família Mineiro e, em 1964, a 4 de Março, adopta a actual designação, Gracal Gráfica Caldense, Lda.

Em 1969 muda-se para novas instalações na Rua do Moinho de Vento no centro de Caldas da Rainha, onde ainda hoje se mantêm numa área de cerca de mil e seiscentos metros quadrados cobertos.

Actualmente os sócios da Gracal são António Inácio da Cruz Perdigão, Diamantino Laura Ferreira, José dos Santos Lino, Gabriel Guilherme Santana, Maria Cabral Mineiro e Carlos Manuel Leitão Soares, mas apenas o António Perdigão, o Diamantino Ferreira e o Carlos Leitão trabalham na gráfica.

A Gracal funcionou sempre com capitais próprios e é gerida por sectores, sendo eles o administrativo, o comercial e a produção, estando cada secção a cargo de um dos sócios gestores.

#### *Situação Financeira*

A Gracal registou resultados líquidos negativos em 2007 e 2009, sendo coincidentes com quebras na facturação.

De 2006 para 2007 registou uma quebra de cerca de 4%. No ano seguinte aumentou as vendas 25% e em 2009 sofreu nova quebra de 14%, reflexo da situação de mercado actual.

As matérias-primas representavam, em 2006, cerca de 29% das vendas e em 2009, cerca de 33%, resultando contrariamente aos serviços e fornecimentos externos que em 2006 significavam 17% das vendas e em 2009 apenas quinze.

De registar, que os valores utilizados para amortizações são invariavelmente baixos ao longo destes quatro anos de exercício, percebendo-se que todos os equipamentos estão, praticamente, todos há muito depreciados.

As existências, embora com um ligeiro aumento, não representam um valor muito elevado das vendas. O activo circulante apenas regista pequenas variações.

É de salientar que apenas existiram dívidas a instituições de crédito em 2009 embora, os depósitos bancários e caixa apresentem sempre valores muito significativos, cerca de 271 mil euros.

Figura 10 - GRACAL

Balço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizações	187	171	135	213
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	187	171	135	213
Existências (soma)	26	32	46	47
Clientes c/c + Outros devedores (curto prazo)	317	186	347	228
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	11	14	1	16
Depósitos bancários e caixa (soma)	150	258	243	271
Custos diferidos	2	1	1	2
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. L e C p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	504	490	637	574
<b>Total do Activo</b>	693	666	774	792
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	30	30	30	30
<b>Total do capital próprio</b>	480	480	519	510
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	0	0	0	65
Outros accionistas (sócios)	0	0	0	0
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	480	480	519	574
Dívidas curto prazo a instituições de crédito (negociada)	0	0	0	29
Fornecedores, c/c (curto prazo)	84	74	133	72
Estado e outros entre públicos (curto prazo)	44	37	45	37
Outros credores (curto prazo)	0	1	1	1
<b>Total financiamento espontâneo</b>	128	112	179	110
<b>Total do Passivo</b>	213	186	255	283
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	693	666	774	792

Fonte: IES (2006-2009) - Unidade: milhar de euros

Também os valores em dívida por parte dos clientes e a fornecedores são pouco significativos quando comparados com a facturação.

De ressaltar que a autonomia financeira da Gracal, embora bastante elevada, tem vindo a baixar nos últimos três anos, assim como o seu índice de solvabilidade, de 2,57 em 2006 para 1,8 em 2009.

Esta empresa é sólida em termos financeiros mas encontra-se envelhecida, nos equipamentos e nas pessoas e depara-se presentemente com um dilema.

Explicando, as alternativas que os seus gestores ponderam são o investimento em novos equipamentos e a dispensa de algumas pessoas ou permanecer como estão e irão, decerto, começar a obter resultados menos favoráveis.

Figura 11 - GRACAL

Demonstração dos Resultados por Naturezas		2006		2007		2008		2009	
EXERCÍCIOS									
<b>PROVEITOS E GANHOS</b>									
Vendas (B).....		984		940	4%	1.177	25%	1.005	15%
Outros		0	0%	1	0%	1	0%	2	0%
Proveitos e ganhos extraordinários (D).....		985		941		1.178		1.007	
(F).....		4		1		2		1	
		988		942		1.180		1.008	
<b>CUSTOS E PERDAS</b>									
Matérias		289	29%	272	29%	383	33%	337	34%
Fornecimentos e serviços externos		171	17%	193	20%	209	18%	152	15%
Custos com o pessoal + Encargos Sociais		448	46%	454	48%	485	41%	485	48%
Amortizações		41	4%	21	2%	38	3%	41	4%
Outros custos e perdas		970		948		1.121		1.021	
Imposto sobre o rendimento do exercício		5		-6		20		-4	
(G).....		975		942		1.140		1.017	
Resultado líquido do exercício		13		0		39		-10	

Fonte: IES (2006-2009) - Unidade: milhar de euros

Figura 12 - GRACAL

Autonomia Financeira (CP/Activo líquido)	69%	72%	67%	64%
N.º Trabalhadores	33	38	30	31
Remunerações anuais	448	454	485	485
Valor médio de remuneração mensal	14	12	16	16
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	1,33	-0,02	3,34	-0,94
Solvabilidade (CP/Passivo)	2,25	2,57	2,03	1,8
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	2,73	-0,03	7,58	-1,87

Fonte: IES (2006-2009), definição INE

### *Situação Actual*

O parque de máquinas da Gracal é constituído por uma máquina de impressão 50x70 a uma cor, três de formato 35x50 a duas cores e uma de formato 35x50 a duas cores, quatro Minervas e duas cilíndricas.

No acabamento tem três guilhotinas, uma máquina de alçar, uma de dobrar, duas de agrafar e duas de furar. Executa serviços de pré-impressão, impressão e acabamento. Adquiriu recentemente um CTP com tecnologia violeta Cobalt 4 da Escher-Grad.

A Gracal trabalha para o mercado local, mas é o mercado nacional que mais tem expressão nas vendas, sendo alguns dos principais clientes a Portugal Telecom, a TMN, os Automóveis Citroen e a Zon Tv Cabo, clientes de longa data que mantêm uma relação cordial com o Diamantino Ferreira que é o responsável da área comercial.

### SÍNTESE

Neste capítulo é efectuada a caracterização da zona Oeste, com referência aos factores chave para selecção deste perímetro para o estudo.

São ainda apresentadas as três empresas estudadas neste trabalho de forma a conhecermos e compreendermos a sua cultura através de todo o seu desenvolvimento e métodos organizativos.

## CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

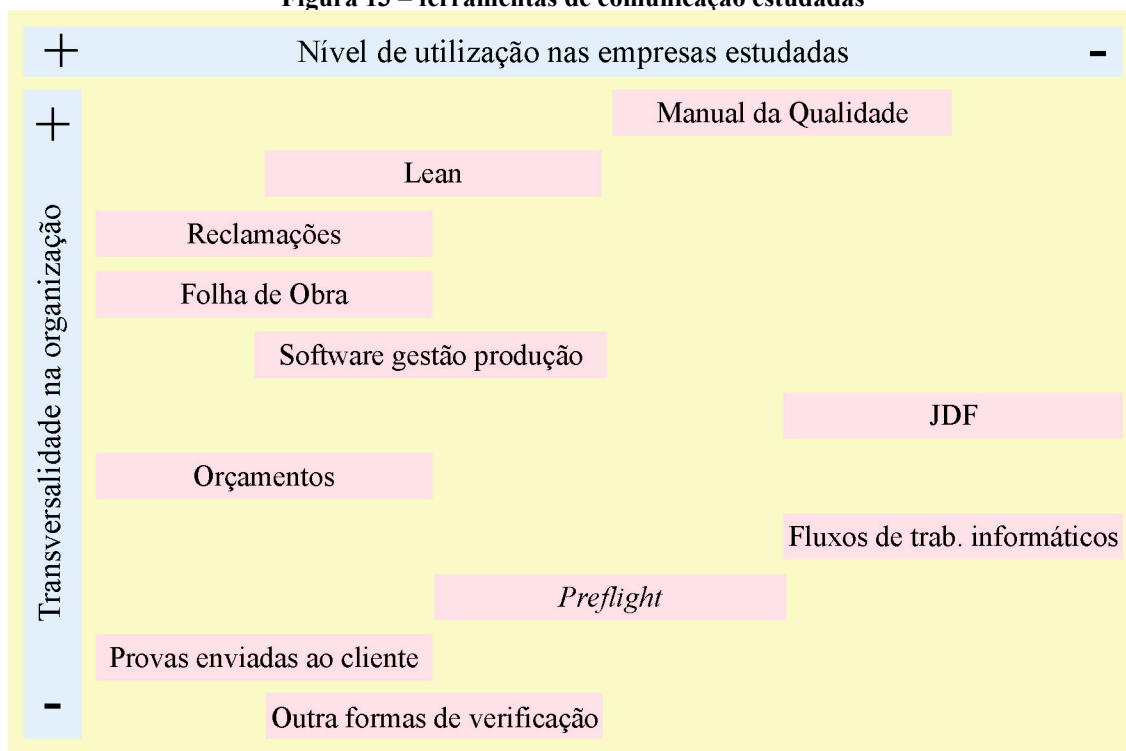
*“A company must continue to focus on its processes so that they stay attuned to the needs of the changing business environment...A process-centred organization must strive for ongoing process improvement.*

*To accomplish this, the company must actively manage its processes. Indeed, we can now see that the heart of managing a business is managing its processes: assuring that they are performing up to their potential, looking for opportunities to make them better, and translating these opportunities into realities.”<sup>43</sup>*

Michael Hammer (1948-2008)

### 4.1 - FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO

**Figura 13 – ferramentas de comunicação estudadas**



Fonte: Trabalho de campo

O trabalho em equipa é, cada vez mais, essencial nas empresas que procuram qualidade e dinâmica nos seus processos produtivos. Muitas vezes estes processos são prejudicados por problemas na comunicação e interligação entre as pessoas das diferentes áreas e dos diferentes equipamentos envolvidos.

<sup>43</sup> Braun, John S. e Duguid, Paul (2000). *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, Massachusetts, p. 91.



Após alguma pesquisa identificamos algumas das ferramentas de comunicação utilizadas nas empresas gráficas que seguidamente descrevemos segundo o critério da sua transversalidade na organização.

### **Manual da Qualidade**

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) contribuem fortemente para a flexibilidade e agilidade das organizações na medida em que, logo na sua implementação, utilizam conceitos *lean*, permitindo reduzir os custos da falta de qualidade, que correspondem a desperdícios de materiais, de tempo e de oportunidades de negócio.

Ainda assim, a sua implicação vai mais longe, numa época em que os produtos e serviços mudam com muita frequência o SGQ garante as características de cada processo e tarefa efectuados na empresa, deste modo, mesmo para novos produtos, a qualidade deve manter-se.

O SGQ envolve todas as fases da vida do produto, desde a sua concepção, ou recepção dos requisitos do cliente, até à sua entrega e relação posterior.

O Manual da Qualidade é um documento operacional que apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, os procedimentos, a documentação e recursos que o suportam. Serve de referência permanente para a aplicação e manutenção desse sistema.

O Manual da qualidade tem como principais objectivos a definição de metodologias e responsabilidades de modo a assegurar, de uma forma sistemática e eficaz, o envolvimento de todos os colaboradores, a satisfação do cliente e a melhoria da eficácia e da eficiência dos Processos.

Sendo um documento difundido dentro da organização, constitui um elemento de referência e uniformização dos métodos a utilizar na Gestão da Qualidade, isto é, na satisfação do cliente e optimização do desempenho interno.

As Organizações utilizam o Manual do SGQ com vários objectivos, como, a comunicação aos seus colaboradores da política da qualidade, em que assenta toda a missão da empresa. Também são comunicados através do manual os requisitos do sistema e procedimentos aplicáveis, a descrição e suporte da implementação do SGQ, a promoção e melhoria da gestão dos processos e o fornecimento de referências para a realização de auditorias internas.

Fornece também a garantia de continuidade das práticas de gestão da qualidade em períodos de mudança, através de uma base documental para a formação do pessoal em aspectos da qualidade e a apresentação do SGQ a entidades exteriores.

### ***Lean***

As decisões de gestão em qualquer organização são vitais, actualmente existe cada vez menos margem para erros. O gestor deve preparar a sua organização, evitar a estagnação e enfrentar os novos desafios que surgem.

Deve questionar os clientes sobre o que lhes cria realmente valor, e então reorganizar os colaboradores, a organização e as tecnologias, identificando formas de desperdício, delineando estratégias que visem eliminar todas as actividades que não acrescentem valor.

Se os gestores aceitarem estes desafios, certamente irão abrir-se novas oportunidades de futuro.

O *lean*, termo que em português significa magro, sem gordura, apresenta-se como uma filosofia de trabalho, que assenta na implementação de um conjunto de metodologias, ferramentas, processos, actividades e acções cooperativas, que permitem reduzir os desperdícios durante a fase de preparação e execução de um produto, maximizando, dessa forma, o valor para o cliente final.

A abrangência actual do processo *lean*, em vários sectores de negócio quase nos faz esquecer que foi a indústria automóvel, com a implementação do Sistema Toyota de Produção que iniciou este tipo de gestão.

O período pós Segunda Guerra Mundial, escasso de recursos, foi propício para a alteração da tradicional produção em massa para outra mais consciente, que produzia à medida do cliente.

Hoje em dia, num mundo cada vez mais complexo e instável, somos confrontados com uma situação similar ao Japão no final da década de 40. Devendo-se ir além da vontade básica de cortar despesas e apostar efectivamente no método em que é possível conquistar mais com os recursos disponíveis.

Womack e Jones (2005)<sup>44</sup> defendem que o *lean* apresenta benefícios que se podem traduzir em crescimentos de negócio superiores a 30%, aumento da

---

<sup>44</sup> Womack, James e Jones, Daniel (2005). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Free Press, New York, p. 289.

produtividade de quinze a trinta, redução de stock até mais de 80% e a satisfação do cliente pode crescer cerca de 89%.

É óbvio que para alcançar estes valores há que colocar em prática alguns princípios básicos associados ao *lean*. A aplicação desta estratégia requer atenção centrada em algumas áreas chave, tais como planeamento estratégico, colaboradores e liderança, mas acima de tudo exige uma mudança na forma de pensar dos gestores, que devem elaborar uma estratégia de crescimento a longo prazo e evitar cair na fórmula fácil do lucro a curto prazo.

Para atingir os objectivos pretendidos, estes devem ser claros, perceptíveis e quantificados para que cada colaborador no processo possa, de forma rápida, dar feedback e sinta o seu reconhecimento.

O abrandamento da economia está a deixar as empresas em dificuldades, o *lean thinking* surge como uma oportunidade a não desperdiçar para, em tempos de crise, otimizar recursos de forma a produzir mais e, essencialmente, melhor.

### **Reclamações**

Uma reclamação efectuada por um cliente ou a um fornecedor pressupõe sempre insatisfação, seja ela, com um produto, um serviço, uma entrega, ou até, com o atendimento.

Embora o nível de satisfação de um cliente dependa da sua personalidade, vivências e requisitos seus ou da sua empresa, existem factores evidentes que podem originar uma reclamação, por exemplo: um trabalho repintado ou mal dobrado, a utilização de um tipo de papel que não o solicitado pelo cliente, a entrega, por parte do fornecedor, de envelopes em caixas amarradas danificando parte do produto ou, um atendimento deficiente, sem compreensão ou interesse pelos requisitos do cliente.

As reclamações recebidas por parte dos clientes e as efectuadas a fornecedores são veículos de entrada e saída de informação bastante relevantes sobre o funcionamento da empresa gráfica e quais os níveis de satisfação dos clientes. Podendo ser motivo para a suspensão de compras a determinado fornecedor ou determinantes para a cessação de encomendas a determinada gráfica.

Quando existem reclamações deve perceber-se qual a sua origem e motivo para que a situação seja resolvida com o cliente em causa sem prejuízo, ou com o menor prejuízo possível, da relação comercial. O conhecimento da sua origem é, também, da

maior importância para a compreensão das situações de modo a que possam ser evitadas no futuro.

De forma a evitar reclamações originadas pela produção devem ser perfeitamente ouvidos e compreendidos os requisitos do cliente, que os deve comunicar da forma mais clara possível.

Deve também existir um acompanhamento da produção através de provas e aprovações, permitindo a correcção de eventuais anomalias antes da entrada em produção. Em casos específicos, quando se justifique, pela complexidade ou exigência do trabalho, deve também ser feito um acompanhamento em máquina de modo a que o resultado obtido seja o esperado.

É de extrema importância que as empresas gráficas que efectuem inúmeros atendimentos por dia fruem das pessoas com os conhecimentos e atitudes certos para perceber e ajudar o cliente nas suas escolhas.

É também da maior importância que os colaboradores do acabamento ao efectuarem a embalagem dos produtos estejam conscientes de que são os últimos a ver e controlar o trabalho e podem evitar a entrega ao cliente de encomendas que não satisfazem os seus requisitos mas, para que isto seja possível, estes colaboradores têm de ser conhecedores dos requisitos solicitados.

Através das informações recolhidas aquando das reclamações é possível chegar mais perto do cliente, percebendo o que não está a funcionar correctamente e, acima de tudo, chegar a conclusões que permitam corrigir estratégias para melhorar os processos.

### **Folha de obra**

A folha de obra numa empresa gráfica, também designada por ordem de serviço ou encomenda, contém, em princípio, todas as indicações necessárias para a execução de um trabalho durante de toda a produção, desde a pré-impressão à entrega, por parte dos colaboradores intervenientes.

Embora o *layout*<sup>45</sup> da folha de obra seja bastante variado, consoante a gráfica em questão, a sua informação deve, idealmente, ser concisa, precisa e ordenada, de forma a permitir que, em cada fase da produção, se identifiquem facilmente as operações que

---

<sup>45</sup> *Layout* - Disposição da informação e elementos gráficos pretendidos pelo cliente num documento, incluindo o formato, o tamanho, a distribuição ou a organização gráfica, na forma documental ou informática. ROMANO, Frank J. (1999). *Professional Prepress, Printing, Publishing*. Prentice Hall, London, p. 37-38.

correspondem a cada um. A falta de precisão da informação escrita e a sua desorganização serão, em muitos casos, motivo de origem dos mais diversos erros.

Alguns dos elementos mais comuns nas folhas de obra são: o nome do cliente, a quantidade a produzir, a descrição do produto/serviço, o prazo de entrega, cores de impressão, papel e acabamentos<sup>46</sup>. Existe uma grande variedade de dados que também pode, em alguns casos, estar descrito na folha de obra como: formato de corte de papel, originais fornecidos pelo cliente, indicação da máquina para impressão ou acabamento, indicações específicas para a pré-impressão, como tempos, equipamento usado ou alterações, referências a obras anteriores, facturas, requisições ou valores orçamentados, entre vários outros.

Cada gráfica ajusta, da forma que lhe parece mais adequada, a folha de obra ao seu caso específico, mas em todas elas a função é a mesma, comunicar entre secções e/ou processos as informações indispensáveis para a satisfação dos requisitos do cliente.

Em cada gráfica, dependendo da sua origem, historial, gestores e equipamentos, as folhas de obra podem ser num extremo um documento totalmente manuscrito, ou no outro extremo totalmente informatizado, mas geralmente utilizam os dois componentes, sendo uma parte impressa logo na abertura da folha de obra com os elementos do cliente e a descrição do trabalho a executar. Estas podem, ou não, ter origem no orçamento. As restantes informações preenchidas pelo planeamento ou ao longo da produção, ficando as informações são registadas para consulta ou repetição futura.

Também em termos de formato existem diversas preferências: sacos ou pastas onde ficam guardadas as provas aprovadas e as informações relevantes; folhas simples, sendo os elementos importantes guardados em arquivos próprios; ou até caixas de cartão onde fica toda a informação relativa ao trabalho, desde o orçamento até à cópia da factura.

### ***Software de gestão da produção***

Existem hoje no mercado vários *software* de gestão da produção, estes *software*, com mais ou menos variações possibilitam uma completa gestão da produção onde é possível planear, controlar, organizar e otimizar.

---

<sup>46</sup> Os acabamentos são operações efectuadas depois do trabalho estar impresso e incluem operações muito específicas que fazem das várias folhas impressas um produto gráfico. Bann, David (2006). *The all new Print Production Handbook*. Watson-Guptill Publications, New York, p. 140.

Estas aplicações permitem executar orçamentos que são enviados electronicamente ao cliente e, após aprovação, dão origem a folhas de obra onde são previamente efectuados os cálculos das matérias-primas, equipamentos, pessoal e outros consumíveis, de forma, a tornar possível o correcto planeamento da produção.

Existe ainda um acompanhamento em tempo real de toda a produção do trabalho, tornando possível verificar em que fase este se encontra, quais os colaboradores que já intervieram na sua produção e quais as matérias-primas consumidas, assim como, consultar o custo real de uma obra, mostrando variáveis como a mão-de-obra, materiais, operações, custo de máquina e outros custos indirectos.

Alguns *software* funcionam com recurso a etiquetas e leitores de códigos de barras, para identificar todos os itens intervenientes, outros por números que têm de ser introduzidos manualmente.

Os *software* de controlo de gestão permitem, também, efectuar comparativos, por exemplo entre custos orçamentados e verificados ou desvios anuais, ou até, consultar folhas de obra ou orçamentos anteriores, de um ou vários clientes, de forma a facilitar a recolha de informações.

## JDF

JDF é a abreviatura de *Job Definition Format*, é um formato padrão para simplificar a troca de informações entre diferentes aplicações e sistemas na indústria das artes gráficas. Existiram duas tentativas anteriores para criar formatos padrões, uma foi a Adobe *Open* e outra a Agfa *Mainstream*, mas ambas obtiveram resultados limitados.

Em 1999 um grupo de empresas, a MAN Roland, a Heidelberg, a Adobe e a Agfa, compreenderam a necessidade de criar um padrão que englobasse todos os processos relacionados com a impressão, que superasse o âmbito do PJTF (*Portable Job Ticket Format*) e do PPF (*Print Production Format*) e que fosse baseado em XML (*eXtensible Markup Language*)<sup>47</sup>, em vez de PS (*PostScript*)<sup>48</sup> tornando mais fácil o desenvolvimento de ferramentas. Unem esforços para o conseguir e desta parceria surge o JDF.

A implementação deste padrão dependia principalmente da sua aceitação no mercado, pelo que, em 2000, as quatro empresas que criaram este formato imputaram a

<sup>47</sup> XML – Formato universal para partilha de dados entre aplicações. JDF Specification. Release 1.4ª, Edição de 17 de Dezembro de 2009, p. xxxvi.

<sup>48</sup> *Postscript* – Linguagem de programação especializada para visualização de informações. ROMANO, Frank J. (1999). *Professional Prepress, Printing, Publishing*. Prentice Hall, London, p. 44.

responsabilidade do seu desenvolvimento e promoção à CIP3 (*Cooperation for the Integration of Prepress, Press and PostPress*).

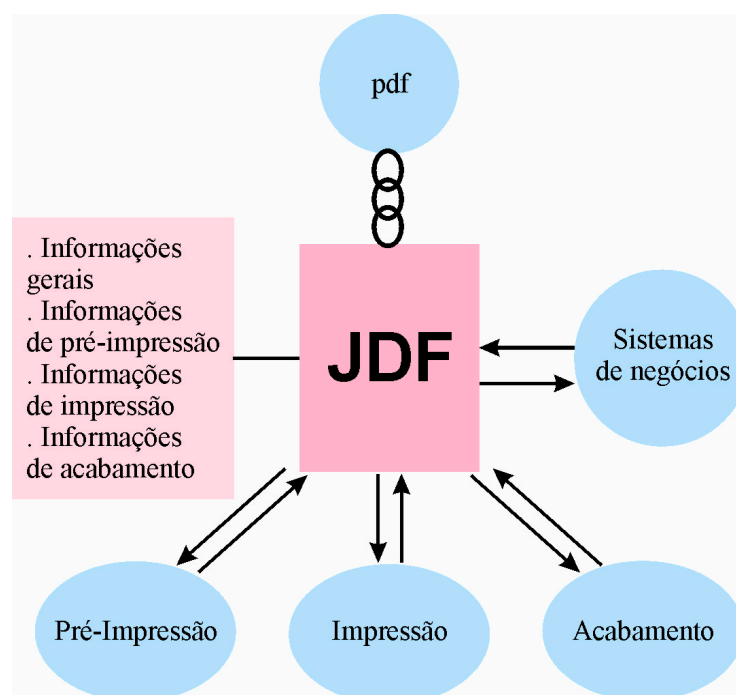
Esta organização de empresas, criada em 1985, passou então a chamar-se CIP4, sendo constituída por fornecedores, consultores e utilizadores finais das áreas de comunicação impressa, indústria gráfica e segmentos relacionados, abrangendo uma ampla variedade de equipamentos, *software* e periféricos.

O JDF é um formato de ligação electrónica entre cada estágio de produção de um trabalho gráfico, é usado para especificar toda a informação necessária à execução de uma obra, desde o orçamento até à entrega do trabalho, pretende por tanto ser o equivalente informático da folha de obra.

Uma das grandes vantagens do JDF para o cliente ou *designer* é a utilização desta ferramenta desde o início do trabalho, em vez de ser algo utilizado apenas pela gráfica.

Desde a solicitação de um orçamento à gráfica, através de um formulário electrónico compatível com o JDF. Este conterá a aceitação da encomenda e até mesmo o envio do Pdf em conjunto com o respectivo JDF contendo todas as especificações do trabalho que irão percorrer todo o fluxo de trabalho.

**Figura 14**



Exemplo de interações em fluxo de trabalho JDF

Actualmente, vários *software* de gestão e/ou controlo de produção podem enviar dados de produção, como uma folha de obra digital em formato JDF e remeter informações, problemas e/ou informações através de JMF (*Job Messages Format*)<sup>49</sup>.

Esta troca de informações pode ser feita através da internet, por exemplo para alertar um cliente de um eventual atraso, ou pelo fluxo de trabalho interno para avisar a impressão de que as chapas não irão estar prontas no tempo previsto.

O JDF pode coexistir num fluxo de trabalho aberto e não obriga a construções pré-definidas, pelo contrário, a sua flexibilidade é extraordinária permitindo criar soluções personalizadas adequadas às empresas gráficas, utilizando um único controlador de dispositivos que gere um fluxo de trabalho totalmente automatizado desde a pré-impressão à pós-produção.

Ao utilizar linguagem XML, o JDF pode ser lido por qualquer aplicação que use a mesma linguagem.

O JDF permite eliminar erros humanos e fornece, a todas as partes, a informação mais actualizada. Às empresas gráficas deve permitir maior produtividade e menos tempos de espera.

Esta nova tecnologia tornou possível monitorizar a produção em tempo real, permitindo a automatização dos dados da produção, facilitando o controlo da diferença entre custos orçamentados e realizados e tornando os resultados finais de cada trabalho mais precisos e transparentes. O JDF está ainda em plena evolução, mas o verdadeiro desafio não é a tecnologia, mas sim as pessoas e os processos mal compreendidos.

### **Orçamentos**

A expressão das receitas e das despesas de um trabalho, indivíduo, organização ou governo, para a contabilidade e finanças, são denominados de orçamento.

Este orçamento pode ser relativo a um trabalho específico ou a um projecto para determinado período e deriva de um planeamento da gestão.

Em cada orçamento existem objectivos e metas a ser atingidos que são materializados num plano que contém valores monetários, para que possa ser acompanhado e avaliado pela produção e gestão.

Na execução de um orçamento para um trabalho gráfico devem ser considerados todos os elementos materiais, por exemplo se exige composição, o formato, o número

---

<sup>49</sup> JMF – Linguagem de comando e controlo do JDF. JDF Specification. Release 1.4ª, Edição de 17 de Dezembro de 2009, p. xxxix.



de páginas, o papel da capa, o papel do miolo, as cores de impressão e o acabamento. Mas também deve especificar os atributos do conteúdo do trabalho, de forma a podermos avaliar o grau de dificuldade, por exemplo na impressão ou acabamento.

Nesta planificação serão consideradas as matérias-primas mais apropriadas para o formato e qualidade, serão também verificados quais os equipamentos e pessoas que melhor se adequam ao tipo de trabalho em causa.

Outras variáveis poderão ser também consideradas como, a data de entrega final solicitada pelo cliente, a quantidade de trabalho em curso na gráfica no período específico, entre outras.

É através do pedido de orçamento que o cliente comunica com a gráfica dizendo-lhe o que vai, eventualmente, necessitar, para quando e em que condições, tornando-se num dos elementos chave da comunicação cliente/gráfica visto que após a aprovação do orçamento todos os itens relativos ao decorrer da produção já estarão, na grande maioria dos casos, definidos.

### **Fluxos de trabalho informáticos (*Workflow*)**

O *workflow* ou fluxo de trabalho é um meio pelo qual se automatizam e racionalizam processos, estabelecendo melhores formas para realizar o trabalho dentro da organização.

Existem, por norma, algumas dificuldades iniciais de implementação dos fluxos de trabalho, tanto devido a dificuldades de adaptação cultural, integração com novos *software* e *hardware*, como por vezes à necessidade de reestruturações do processo produtivo.

Quando se optimizam todos os processos existem ganhos enormes em eficiência, custos e produtividade porque as actividades estão já pensadas, estudadas e controladas e não se perde tempo a elaborar e repensar processos sempre que ocorre um problema que já tenha acontecido anteriormente. Existe também, em grande medida, um controlo dos processos, agilizando-os e aumentando os ganhos.

Ao escolher o fluxo de trabalho para uma gráfica deve considerar-se relevante seleccionar um produto que obedeça ao *standard* CIP4, para que se evitem surpresas de incompatibilidade entre os diferentes equipamentos e aplicações.

Um bom sistema de fluxo de trabalho deve abranger todas as áreas desde a pré-impressão, impressão e acabamento, mas para ser completo tem de fazer também a

ligação ao cliente e à expedição, permitindo um acompanhamento permanente por parte do cliente de qual o ponto de situação do seu trabalho.

### ***Preflight***

O interface entre cliente e empresa gráfica tem um ponto crítico que é a recepção dos ficheiros. O *preflight* corresponde a esse ponto.

O *preflight* é um processo através do qual se verificam problemas que podem surgir até ao processo de acabamento. Estas verificações podem ser efectuadas através de *software* próprio ou através de práticas estabelecidas na empresa.

Um projecto de *design* pode, por exemplo, ser concebido para impressão offset, para serigrafia, para internet e para televisão. Dependendo do tipo de *media*, os documentos têm de ser preparados de forma diferente considerando as especificações exactas para cada caso.

Podemos, assim, perceber que em cada situação existem elementos base que se aplicam universalmente, que devem ser verificados, mas também existem determinadas características que são comuns apenas numa gráfica, em alguns dos seus clientes ou num trabalho em particular.

A utilização do *preflight* é muito relevante para que se consigam cumprir prazos de entrega e orçamentos sem quebras de produção e, consequentemente, sem percas para a empresa.

As aplicações de *preflight* foram criadas nos anos oitenta e têm sido desenvolvidas e melhoradas até aos nossos dias. Existem actualmente inúmeras aplicações que executam o *preflight*.

Programas como o InDesign e o QuarkXpress, nas suas versões actuais, têm a função de *preflight* incluída, permitindo efectuar várias verificações, como problemas com fontes, espaços de cor de imagens ou conflitos de resolução

As situações mais comuns em que podem surgir problemas são essencialmente: erro de fontes<sup>50</sup> ou não fornecidas, erros de imagens ou não fornecidas, cores directas em demasia ou identificadas incorrectamente, imagens em RGB<sup>51</sup>, imagens de baixa

---

<sup>50</sup> Fontes – Gama completa de caracteres tipográficos com o mesmo desenho ou atributos, incluindo vários tamanhos de todas as letras do alfabeto, pontos, acentos, e todos os caracteres especiais necessários para imprimir. Barbosa, Conceição (2005). *Manual Prático de Produção Gráfica*. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, S. João do Estoril, p. 16-17.

<sup>51</sup> RGB – Sistema de cores aditivas formado pelo vermelho (*red*), verde (*green*) e azul (*blue*), baseado na teoria da visão colorida tricromática de Young-Helmholtz, e no triângulo de cores de Maxwell. Bann, David (2006). *The all new Print Production Handbook*. Watson-Guptill Publications, New York, p. 205.

resolução<sup>52</sup>, *bleeds*<sup>53</sup> incorrectos, brochuras com várias dobras, falta de maquete, prova de laser inexistente, falta de cumprimento das regras de *mailing* postal, problemas com provas a cores e, utilizações de programas não profissionais.

Vamos tentar de seguida descrever os principais problemas identificados.

#### *Erro de fontes ou não fornecida*

Se a fonte não for fornecida junto com o documento, ou estiver embebida neste, na saída para a chapa será substituída por *Courier* ou outra definida pela impressora e o aspecto não será o pretendido, mesmo fontes com o mesmo nome podem ser de fornecedores diferentes e alterar o aspecto do texto;

#### *Erros de imagens ou não fornecidas*

Ao abrir um ficheiro podem ser visualizadas todas as imagens utilizadas, mas se não existirem os *links*<sup>54</sup>, ou se estes estiverem danificados, na saída, as imagens, podem desaparecer ou ficar com baixa resolução, estragando por completo o trabalho final.

Em programas como o Indesign e o QuarkXpress existe o “*Preflight and Package*” e o “*Collect for output*”, respectivamente, que reúnem numa pasta todos os ficheiros necessários para que nada falte para produção;

#### *Cores directas em demasia ou identificadas incorrectamente*

Quando é executada a separação de cores, cada um dos nomes de cor utilizados vai dar origem a uma chapa diferente, ou seja, se pretendemos imprimir uma quadricromia, apenas podemos ter na paleta de cores o ciano, o magenta, o amarelo e o preto, se vamos imprimir uma quadricromia mais uma cor especial, ao efectuar a saída apenas podem surgir cinco chapas.

É da maior importância nomear correctamente as cores para que não existam dúvidas ou erros aquando da preparação das chapas;

#### *Imagens em RGB (red, green and blue)*

As máquinas fotográficas digitais utilizam, por defeito, o espaço de cor RGB, é necessário converter os ficheiros para CMYK (*cyan, magenta, yellow, black*) quando efectuamos a gravação.

<sup>52</sup> Resolução – “*Medida do detalhe de uma imagem que um dispositivo pode capturar ou reproduzir.*” (in: [http://portal das artes graficas.com/pre\\_impresao/resolucao.htm](http://portal das artes graficas.com/pre_impresao/resolucao.htm)).

<sup>53</sup> *Bleeds* – Termo utilizado nas artes gráficas para referir a mancha de impressão que ficará fora da página depois de esta ser aparada. Permite uma defesa no corte do trabalho de modo a que não se verifiquem linhas à cor do papel. Bann, David (2006). *The all new Print Production Handbook*. Watson-Guptill Publications, New York, p. 185.

<sup>54</sup> *Links* – São ligações existentes num documento a, por exemplo, uma imagem, permitindo o seu manuseio e alteração fora da aplicação em que estamos a vê-la.

Se esta conversão não for efectuada antes de avançar para as chapas a separação de cores será feita conforme as definições do RIP e o resultado final será muito diferente do esperado, podendo a máquina converter a imagem apenas para preto e branco ou transformar as suas cores aleatoriamente;

#### *Imagem de baixa resolução*

Quando se prepara uma imagem para impressão *offset* deve ter-se em consideração a resolução (dpi) e as linhas (lpi) de saída do equipamento de CTP ou filmadora, sendo o mais comum 2540 dpi (*dot per inch*) a 150 linhas (*lines per inch*).

Para uma imagem a cores ou a preto e branco nunca devem ser utilizados menos de 300 dpi, sendo preferível errar por defeito e colocar, por exemplo, 350 dpi.

Em imagens *bitmaps*, imagens que contêm a descrição de cada *pixel*, ou *line-art*, imagens constituídas por linhas rectas e/ou curvas sem sombras, redes ou cores representando objectos bi ou tridimensionais, a resolução não deve ser inferior a 600 dpi;

#### *Bleeds incorrectos*

Todas as páginas de um documento que contenham imagens ou grafismos até ao limite, essa imagem, ou grafismo, deve passar aproximadamente dois milímetros para fora do tamanho da página.

Se não for dada esta margem de segurança a guilhotina ou o cortante podem cortar ligeiramente fora e ficará a ver-se o branco do papel e não a imagem conforme foi idealizado prejudicando o resultado final.

Quando estamos a trabalhar com imagens ao corte esta situação deve ser pensada logo no tratamento de imagem no Adobe Photoshop porque evita muitas perdas de tempo na pré-impressão;

#### *Brochuras com várias dobras*

Habitualmente os *designers* criam brochuras com três partes com a mesma medida quando deveriam ser as duas de fora iguais e a interior com menos, aproximadamente, dois milímetros, para que quando é executada a dobra o folheto fique plano e não abaulado correndo o risco de encravar na máquina da dobra.

Esta situação também acontece nas brochuras com quatro partes, quer tenham dobra em janela ou interior, visto que tem sempre de ser dada a compensação nas partes interiores do folheto;

Outras formas de verificação que podem ser efectuadas:

*Falta de maqueta*

Quando o *designer* ou a pré-impressão assumem que toda a produção sabe o que se pretende com o trabalho e não enviam uma maqueta que o acompanhe é quase certo que não ficará conforme o idealizado ou, pelo menos, surgirão muitas dúvidas no percurso.

É da maior importância que exista uma maqueta ou prova final que acompanhe todo o processo de produção para que não existam dúvidas de impressão e ou acabamento, desta forma reduz tempos e custos.

Ao executar a maqueta o *designer* ou pré-impressor tem a última possibilidade de verificar se o seu projecto vai resultar conforme concebido, medidas, cores e acabamentos, depois destas verificações pode avançar para a produção;

*Prova laser inexistente*

A prova laser, mesmo a preto e branco, efectua um papel fundamental na transmissão de informação, formato, nome de ficheiros e cores escritas nas margens.

É através desta prova básica que se podem identificar textos recorridos, erros de texto ou fonte ou falta de imagens;

*Falta de cumprimento das regras de mailing postal*

É comum acontecer um trabalho ser enviado para produção e o pré-impressor, mais habituado a estas situações, detecta que este não cumpre determinada regra de *mailing*.

Esta situação é fácil de prevenir visto que os CTT<sup>55</sup> fornecem, a quem o solicitar, as normas para preparação de *mailings*, assim como, para os *layouts* de sacos e envelopes, indicando as localizações, medidas e tipos de letra;

*Problemas com provas a cores*

As impressoras lasers ou jacto de tinta de gama baixa não reproduzem as cores conforme elas se apresentam no ficheiro, uma das formas de avaliar se a cor está conforme o que se pretende é através de uma prova de cor.

Na preparação devem ser utilizados os *pantones*<sup>56</sup> 4 color para selecção dos tons pretendidos no caso de um trabalho em quadricromia, e o *pantone solid* para escolha de

---

<sup>55</sup> Correios de Portugal

<sup>56</sup> *Pantone* – Sistema de cores padronizada, integrada nas aplicações de ilustração e paginação, desenvolvida pela empresa *Pantone*. É uma forma de garantir uma impressão a cores mais estável. BANN, David (2006). *The all new Print Production Handbook*. Watson-Guptill Publications, New York, p. 202.

cores directas, deste modo vamos aproximar, à partida, as expectativas do resultado final; e por último:

#### *Utilizações de programas não profissionais*

Muitos clientes apenas possuem *software* como o Microsoft *Office* e utilizam o *Word*, o *Publisher* ou o *PowerPoint* para preparar os seus trabalhos e quando confrontados na gráfica têm alguma dificuldade em compreender que as aplicações em causa não são as adequadas para impressão profissional.

Na gráfica torna-se necessário converter o ficheiro para Pdf e daí podem advir inúmeros problemas, o ideal seria o cliente gravar, ele próprio, o ficheiro em Pdf de alta resolução de forma a anular o risco de alterações na gráfica.

Os *software* de *preflight*, por norma, além de reportarem os erros detectados também sugerem formas de os resolver. O *preflight* é uma ferramenta de grande valor, quando utilizada correctamente prevenindo problemas, reduzindo custos de preparação e ajudando o *designer* a ser mais profissional.

#### **Provas apresentadas ao cliente**

Com o evoluir do mercado, o aparecimento de novas tecnologias e o aumento do nível de responsabilidade dos trabalhos torna-se cada vez mais relevante a existência de provas aprovadas por parte do cliente, que possam acompanhar o trabalho durante toda a produção como linha orientadora para os colaboradores.

As provas apresentadas ao cliente, dependendo do grau de complexidade do trabalho e dos requisitos do cliente, podem ser provas em papel a preto e branco ou a cores, sem necessidade de utilizar o papel final ou o acabamento sendo, neste caso, apenas para verificação de conteúdo.

Podem também ser no papel e/ou com o acabamento solicitado, para verificação da aparência e consistência final do produto, ou podem ser apenas *e-mails* com o documento anexo em formato Pdf<sup>57</sup> de baixa resolução para verificação de conteúdos e *layout*.

Existe também a prova de valor contratual ou prova de cor. A prova de cor é uma aliada da criação para que se possa analisar se o ficheiro em causa está correcto e é

---

<sup>57</sup> PDF - *Portable Document Format*, é um formato de arquivo, desenvolvido pela Adobe, para apresentar documentos de maneira independente do aplicativo, do *hardware* e do sistema operacional usados para criá-los. JOHANSSON, Kaj, LUNDBERG, Peter, RYBERG, Robert (2007). *A Guide to Graphic Print Production*. 2º Ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, p. 250.

referência de cores para a gráfica, sendo que às vezes é preciso fazer mais do que uma prova para se chegar à cor desejada.

Existem alguns monitores de alta definição que, se calibrados regularmente, podem ajudar muito e até servir de parâmetro de prova, mas esta situação é rara no mercado português.

As provas de cor podem ser analógicas ou digitais. As provas de cor analógicas são consideradas as provas mais fiéis na reprodução da impressão por simularem a trama e por serem feitas a partir dos fotolitos que posteriormente servem para gravar as chapas para impressão *offset*.

São provas relativamente económicas, mas mais caras e demoradas do que as provas digitais, exactamente porque antes há que fazer os fotolitos. Sempre que existam rectificações na prova é necessário fazer novos fotolitos e por consequência novas provas, o que para trabalhos com várias rectificações e repetições fica bastante oneroso. Este tipo de prova já não muito utilizado actualmente.

A prova digital é feita por um equipamento digital de alta definição que simula o processo de impressão *offset*, fornecendo uma prova (a impressão) com pontos (que seriam gerados apenas a partir do fotolito).

Estes equipamentos podem, inclusive, ser calibrados ajustando o seu perfil ao perfil da máquina de *offset*. Este tipo de prova tem um custo reduzido, sendo a mais, ou quase a única, utilizada actualmente. O resultado de cor que esta prova oferece é muito similar ao processo de impressão *offset* e é fiável.

Saber se, para aprovar determinado trabalho, se devem utilizar provas de cor digitais ou analógicas depende de vários factores: da complexidade do trabalho em causa, do grau de exigência na reprodução de cor, dos prazos e do orçamento disponível.

Qualquer que seja a forma da prova é necessário alertar o cliente para a correcta verificação dos itens possíveis para que não sejam detectados problemas posteriormente.

Aquando do envio das provas devem ser verificados pontos relevantes como as cores, selecção e/ou *pantones* para que tanto cliente, como gráfica estejam sabedores das cores a utilizar, também, no caso de papéis especiais devem sempre mostrar-se ao cliente final antes de avançar para produção visto que nem sempre os papéis especiais resultam conforme o imaginado/desejado pelo cliente.

### Outras formas de verificação

Frequentemente existem outras formas de verificação interna nas empresas gráficas, algumas por força de um sistema de gestão da qualidade certificado ou apenas implementado, outras porque os gestores, ou chefes de departamento os instituem como prática interna.

Destas verificações pode fazer parte a conferência dos campos respectivos a cada colaborador na folha de obra, a inspecção de diversos itens do trabalho.

Por exemplo, na pré-impressão é necessário confirmar a boca do documento para impressão, verificar se existe espaço para cortante, ou conferir a densidade do ponto com o densitometro<sup>58</sup>.

Outras verificações normais são a medição do pH da solução de lavagem da reveladora, a medição da condutividade ou do álcool nos tanques das máquinas de impressão ou a confirmação através de medição da calibração de cores na máquina de impressão digital.

Também é frequente a existência de registos de recepção de encomendas com referência à sua conformidade, verificando-se se o que foi encomendado ou subcontratado corresponde ao entregue e em que condições.

Em algumas empresas este registo é efectuado na própria folha de obra, sendo que, com a assinatura no campo correspondente o colaborador indica que efectuou os controlos necessários para que o trabalho avance para a etapa seguinte.

Outra forma de realizar verificações é através da utilização de diferentes folhas de obra, através de cor ou formato, por exemplo, trabalhos que obriguem a autorização fiscal têm uma folha de obra amarela e os restantes verde, ou folha branca para a serigrafia, amarela para *offset* e rosa para trabalhos que estão a ser repetidos por ter sido detectado algum problema.

Uma das verificações internas de maior relevo é a que é usualmente executada por todos os colaboradores intervenientes nos processos de um determinado trabalho, feita através da observação/comparação da prova final, prova de cor e/ou “mono”<sup>59</sup> do

---

<sup>58</sup> Densitometro - Instrumento de controlo utilizado para medir a densidade óptica em transparentes e opacos. O densitometro de reflexão mede a quantidade de luz reflectida, o de transmissão analisa a quantidade de luz que atravessa o suporte transparente. Johansson, Kaj, Lundberg, Peter, Ryberg, Robert (2007). *A Guide to Graphic Print Production*. 2ª Ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, p. 368.

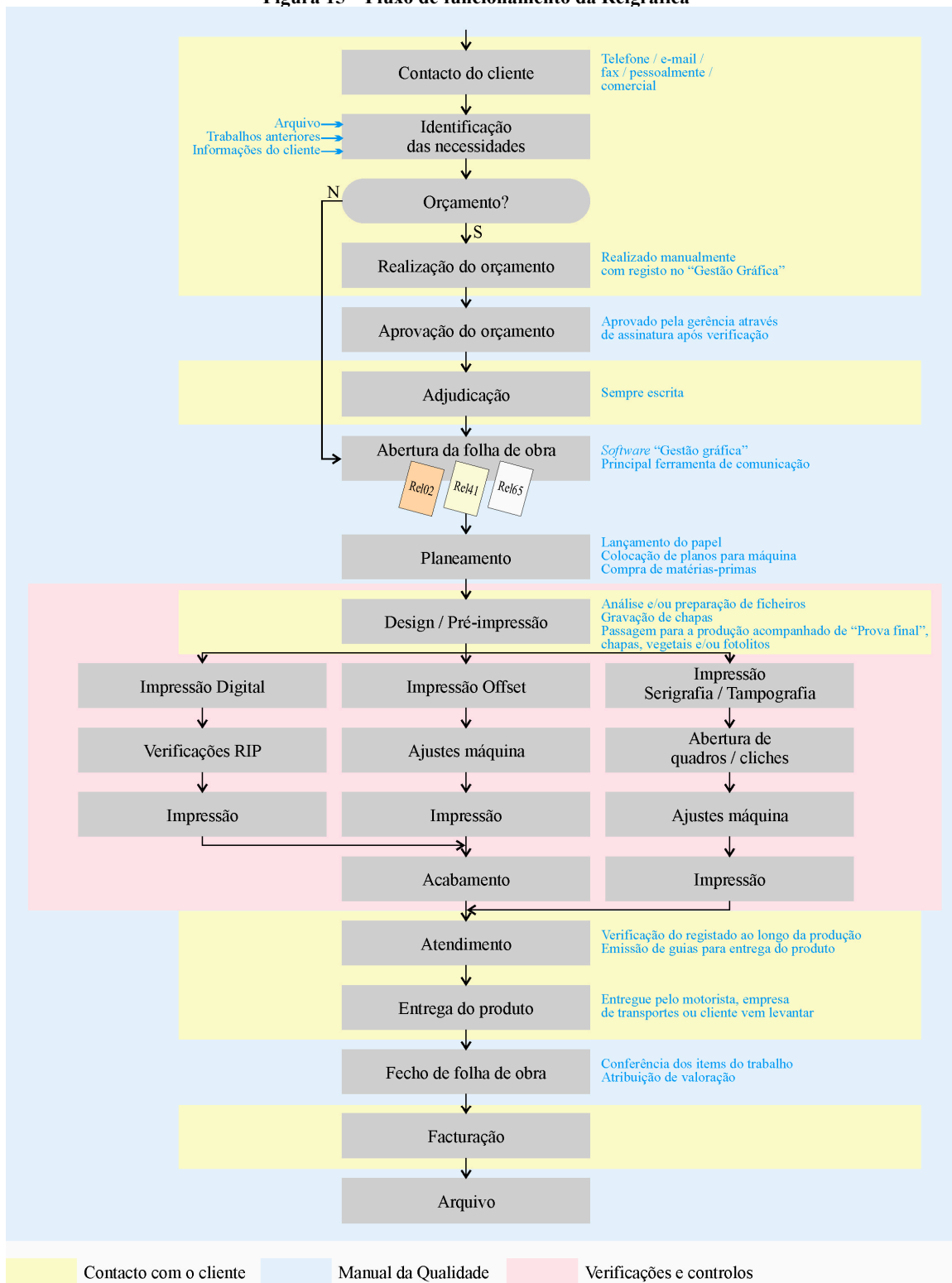
<sup>59</sup> Mono – Montagem do trabalho feita a partir dos planos numerados, compõe sequencialmente o trabalho paginado. Johansson, Kaj, Lundberg, Peter, Ryberg, Robert (2007). *A Guide to Graphic Print Production*. 2ª Ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, p. 279-283.



trabalho em causa, para que não existam interrogações ou situações duvidosas que façam perder tempo ou que levem a resultados inesperados.

## 4.2 – PRÁTICAS OBSERVADAS NA RELGRÁFICA

**Figura 15 – Fluxo de funcionamento da Relgráfica**



Fonte: Trabalho de campo

Na Relgráfica são utilizadas várias ferramentas de comunicação para a interacção diária entre colaboradores, com os clientes e fornecedores.

Todas as ferramentas de comunicação utilizadas estão, com maior ou menor pormenor, descritas nos textos dos Processos Chave e Processos de Suporte que integram o SGQ implementado desde 2004 na empresa vindo a produzir resultados eficazes no controlo e verificação de procedimentos de maior importância.

São elas o manual da qualidade, a folha de obra, o *preflight*, as provas apresentadas ao cliente, o *lean*, o *software* de controlo de gestão, as reclamações, os orçamentos e outras formas de verificação manuais que são utilizadas como prática.

### **Manual da Qualidade**

O Manual da Qualidade, como base de todo o sistema de gestão da qualidade, compreende os meios adoptados pela Relgráfica para assegurar a qualidade adequada aos produtos fornecidos, de modo a satisfazer os seus clientes, constituindo o suporte material para os processos da organização e para a execução do conjunto de acções inerentes ao SGQ.

No manual da qualidade está explanada a responsabilidade da gerência, assumindo a qualidade como um factor chave da sua cultura e do seu funcionamento e competindo-lhe observar e fazer cumprir, a todos os níveis, as determinações que constam no manual e que satisfazem os requisitos da norma ISO 9001:2008.

No manual da qualidade estão, também, definidas as ligações e interacções dos processos chave e de suporte, assim como, a apresentação da empresa, com uma breve descrição histórica, o organograma com as ligações directas e funcionais e os principais clientes e fornecedores.

Uma das principais funções do manual da qualidade é a comunicação, escrita, da política da qualidade adoptada pela empresa, permitindo dá-la a conhecer internamente e junto dos clientes.

Os processos chave são apenas dois, um da parte comercial e outro da produção. No primeiro está definido o processo comercial existente na Relgráfica, incluindo a identificação de necessidades do cliente, a realização de orçamentos e a aceitação dos elementos do trabalho, assim como as reclamações, definindo também os canais de comunicação existentes entre a Relgráfica e o cliente.

O cliente está em interacção permanente com a Relgráfica através de telefone, *e-mail*, *skype* ou presencialmente. Existe uma política implementada na qual o

colaborador que efectua o atendimento ao cliente, no caso de trabalhos mais simples, regista o seu nome e contacto e todos os requisitos necessários para a preparação de prova, no caso de trabalhos mais complexos, o cliente é atendido pela secção de orçamentação ou pelo responsável da pré-impressão.

Caso surjam dúvidas aquando da preparação das provas ou exista uma solução aparentemente mais vantajosa para o cliente, este é contactado, através de *e-mail*, *skype* ou telefone, de modo a que lhe seja apresentada e resolvida a situação.

É também no processo chave comercial que estão definidas as interacções com os fornecedores, definindo os canais utilizados, sempre com confirmação escrita, e a forma de proceder em caso de reclamação.

No segundo processo chave, produção, estão definidos os parâmetros de funcionamento, os executantes, o modo de execução, o controlo e os resultados pretendidos na produção. Este processo aplica-se nas secções de *design*, pré-impressão, impressão offset, serigrafia, tampografia, digital e no acabamento.

Nos processos de suporte estão indicados os tratamentos a efectuar aos documentos e ficheiros com origem no cliente, por exemplo, os ficheiros originais do cliente e os desenvolvidos na Relgráfica ficam guardados em *DVDs* ordenados pelo número de cliente e no seu interior são gravados em pastas por ordem cronológica três vezes por ano.

Os originais físicos são guardados em caixas identificadas com a data, de x a x, sendo sempre possível o cliente ter acesso às suas informações.

### **Folha de obra / *Preflight* / Provas apresentadas ao cliente / Outras formas de verificação**

A principal ferramenta de comunicação utilizada na Relgráfica é, a denominada internamente, folha de obra ou saco de obra.

Existem três modelos de folha de obra, um para trabalhos gerais, a mais comum, outra para trabalhos de serigrafia e tampografia e outra para trabalhos de impressão digital, plana ou em *plotter*, e recorte, todas são identificadas por código de modelo conforme indicado pelo controlo de registos do manual da qualidade.

As informações comuns a todas elas são: um número sequencial no canto superior direito com código de barras, o nome do cliente, data de abertura, data de entrega, descrição do trabalho, observações relevantes, e, número de folha de obra anterior, número de orçamento correspondente e número de requisição associada, caso

existam. As folhas de obra são organizadas para que visualmente cada colaborador consiga identificar a sua secção, verificando quais são as tarefas que lhe correspondem.

O modelo da qualidade Rel02 (ver anexo 2, documento 1), ou folha de obra geral, é o mais utilizado servindo para a maioria dos trabalhos executados, os dados estão distribuídos por etapas, formato, papel, impressão, acabamento, livros comerciais e, outros serviços.

Existe também no canto inferior esquerdo a indicação do equipamento a utilizar. No inferior direito é anotado o valor a debitar e informações relevantes na facturação. Estas informações são preenchidas apenas no fecho de obra. Esta folha de obra é um saco de cor creme.

O modelo Rel41 (ver anexo 2, documento 2) é utilizado para serigrafia e tampografia. Tem a identificação do material, da cor de impressão e um espaço para esboço da gravação e localização a realizar.

Nestas secções trabalha-se com peças são parte de um saco, bolsa ou mochila que será depois confeccionado, ou com canetas, isqueiros e outros tipos de brindes. Esta folha de obra é um saco de cor branca.

Por último, o modelo Rel65 (ver anexo 2, documento 3), bastante parecido, em termos de conteúdo, com o Rel02, mas com as especificações necessárias para o digital, material a utilizar, número de impressões, cores frente e verso e acabamento. Esta folha de obra é uma folha A4 simples branca.

Para todas as folhas de obra é preenchida, na secção de atendimento, no *software* “Gestão Gráfica”, a informação disponível, a partir dos dados do cliente ou do orçamento adjudicado.

São sempre indicados os originais entregues, o nome das pessoas a contactar em caso de necessidade e requisitos específicos, por exemplo para embalagem ou expedição, caso existam.

É impresso um autocolante A4 que é colado na respectiva folha de obra. No caso da impressão digital é impresso directamente na folha que vai circular pela produção.

A colaboradora do atendimento completa manualmente os restantes campos ficando, por vezes, alguns por preencher, sendo posteriormente preenchidos ao longo da produção, ou após fornecimento da informação por parte do cliente.

As folhas de obra são depois colocadas junto do colaborador do planeamento que lança o papel à obra e verifica se existe necessidade de comprar algum produto,

componente ou material. Coloca também o formato de corte de papel para indicar qual o plano pretendido à pré-impressão.

As folhas de obra são colocadas num arquivador plástico identificado com “para preparar” na pré-impressão e são distribuídos diariamente, pelo responsável, aos colaboradores e equipamentos existentes com base nas especificações do trabalho descritas na folha de obra (Rel02, Rel41 ou Rel65).

Os operadores procedem à preparação dos elementos gráficos para o trabalho e seguidamente, enquadram-nos no *layout*, fornecido pelo cliente ou desenvolvido internamente. As especificações técnicas destas operações dependem do equipamento utilizado.

Quando o suporte informático é fornecido pelo cliente, o suporte que contem os elementos gráficos é introduzido no sistema, o seu conteúdo é copiado para a pasta do cliente e verifica-se se o programa utilizado existe na Relgráfica.

Os ficheiros originais são guardados dentro pasta do cliente em pasta própria com o nome ORIGINAIS e a data em que foram entregues, por exemplo: Originais10\_10\_2009.

Quando vem uma nova versão do cliente para um mesmo trabalho é criada uma pasta que se chama V2 com a respectiva data, por exemplo: OriginaisV2 11\_10\_09, onde são colocados os novos elementos e uma pasta V1 para os elementos já existente, a pasta V1 deve ser apagada após a conclusão do trabalho.

O trabalho é analisado, utilizando o *preflight*, no sentido de verificar se está tudo conforme com as fontes, as imagens e as cores. Verificando se corresponde ao solicitado pelo cliente para produção.

Se faltarem fontes e/ou imagens terão de ser introduzidas no sistema ou solicitadas ao cliente. Podem ainda ser efectuados arranjos a nível de cor, forma ou conteúdo.

Após o enquadramento dos elementos gráficos no *layout*, são emitidas as primeiras provas de verificação interna, estas provas são utilizadas para trabalhos novos, mas também, para repetições, prevenindo alguma troca de ficheiro.

Essas provas podem ser a preto e branco, a cores ou vegetais.

As provas internas são analisadas pelo colaborador responsável pela sua emissão e são revistas/validadas pelo responsável de pré-impressão. Se for necessário, introduzem-se correcções.

As repetições avançam para a fase seguinte da produção, para trabalhos novos, ou repetições com alterações, é enviada prova por *e-mail* ao cliente para que este verifique, altere ou aprove.

Nalguns casos é necessário enviar mais do que uma prova até estar conforme o pretendido pelo cliente. Pode também ser impressa prova a cores, ou executada maquete para aprovação pelo cliente.

Em caso de aprovação, rubrica as provas ou envia a sua aprovação por fax, *e-mail* ou telefone sendo esta aprovação anotada no verso da folha de obra (ver anexo 2, documento 4).

Após aprovação do trabalho o operador da pré-impressão imprime uma prova a cores Xerox onde escreve “Prova final” de forma a facilitar a comunicação com as secções seguintes.

Depois de concluída a fase de preparação de ficheiros, o colaborador da pré-impressão, verifica o formato de papel e equipamento para saída na folha de obra e revê todos os elementos referentes à execução do trabalho, de seguida grava um ficheiro Pdf de alta resolução a partir do ficheiro aprovado ao qual acrescenta a palavra FINAL, por exemplo: folhetoFINAL.pdf.

Posteriormente esse ficheiro é aberto em Adobe *Acrobat* e através do *plugin Quite Imposing Plus*<sup>60</sup> é executada a imposição, definindo elementos como: boca de máquina, distâncias laterais, espaços entre páginas e n.º de repetições de páginas.

Quando é efectuado o plano são colocadas barras de controlo de cor, se o formato de papel o permitir, e indicação do n.º de folha de obra e cores de impressão.

Depois de completa a imposição são verificados visualmente os elementos e o ficheiro é gravado na pasta do servidor "Enviar para CTP" na pasta da máquina correspondente com um nome composto pelo número da folha de obra e o nome do cliente, (por exemplo, 103765Lucia Prata.pdf) é depois enviado para o RIP XMF para impressão de ozalide digital e definição das características de saída.

Após a conferência interna do ozalide e a pré-visualização no RIP para conferência visual da disposição e, em caso de necessidade, confirmação de medidas, este ficheiro é enviado para o equipamento de CTP.

---

<sup>60</sup> *Quite Imposing Plus* – é um *plugin* para o Adobe *Acrobat* que permite fazer imposição, ou seja, combinar várias páginas em folhas maiores de forma a fazer o plano para impressão de livros, folhetos e todo o tipo de trabalhos gráficos, em <http://www.quite.com/imposing/manuals.htm> a 20/11/2010.

Ao sair as chapas na lavadora são identificadas através de modelo próprio com o nome do cliente, número de folha de obra, quantidade de chapas, frente, verso e tira-retira.

Todas as verificações efectuadas desde a recepção de um trabalho na pré-impressão, até às chapas gravadas, são registadas no verso da folha de obra no campo respectivo, através de preenchimento de data e assinatura.

Quando o trabalho é para impressão digital plana o ficheiro final é enviado para o RIP do equipamento onde é executado o *preflight* e são definidas as propriedades pretendidas para a impressão, considerando formato, cor, papel, pressão de rolos, intensidade de verniz e imposição, segundo as especificações do manual da máquina.

Por vezes é necessário efectuar calibração e/ou correcção de cores através do equipamento incluído no equipamento, para que cores específicas saiam conforme pretendido.

Também para a impressão digital plana se procede da mesma forma, testando cores e materiais em conformidade com o solicitado pelo cliente.

Se o trabalho for para impressão *offset* o departamento de produção encaminha a folha de obra, juntamente com os elementos do cliente e a prova final e/ou o trabalho anterior, distribuindo-os aos respectivos impressores e equipamentos.

É efectuada uma folha de planeamento diária para cada equipamento, considerando aproveitamento de cores e formatos ou conforme a urgência do cliente. Simultaneamente, se necessário, é dada indicação para o corte do papel

O impressor recolhe as chapas do trabalho, que estão colocadas junto ao *CPTronic* para as colocar na máquina, assim como o papel correspondente.

Nesta altura verifica todas as especificações indicadas na folha de obra, assim como, a espessura e as dimensões do papel, afinando a máquina para estes valores.

O impressor deve adequar a viscosidade da tinta em relação ao suporte e a velocidade de impressão ao trabalho em causa. Após esta fase, o impressor chama ou dirige-se ao responsável da pré-impressão, para que este analise a prova de máquina.

Depois de verificado o conteúdo impresso e o traçado da folha, se for caso disso, o responsável aprova a folha, registando a sua aprovação na mesma colocando um carimbo onde preenche a data, a hora e assina.

O cliente também poderá querer ver a primeira folha para dar ordem de andamento ao trabalho. Em caso de aprovação regista-a nessa folha através de assinatura.



Durante a impressão do trabalho, o impressor deverá exercer um controlo sobre os parâmetros de cor aprovados e sobre a tiragem.

A operação de impressão pode ser constituída por várias sub-fases. Sempre que conclui uma dessas sub-fases, o impressor coloca o modelo identificativo do estado da impressão (Rel27) na paleta, dando as indicações necessárias para o seguimento das outras subfases do trabalho.

**Figura 16**

**IDENTIFICAÇÃO DE VOLUMES**

Obra n°

FALTA COR ESPECIAL <input type="checkbox"/>	FALTA COLAGEM <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>
FALTA IMPRIMIR VERSO <input type="checkbox"/>	FALTA CORTE <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>
FALTA VERNIZ <input type="checkbox"/>	FALTA FURAR <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>
FALTA PLASTIFICAR <input type="checkbox"/> UV <input type="checkbox"/>	FALTA PICOTE <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>
PRONTO PARA ACABAMENTO <input type="checkbox"/>	<input type="text"/> <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>
FALTA CORTE E VINCO <input type="checkbox"/>	ACABADO <input type="checkbox"/>
Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>	Data: <input type="text"/> Ass.: <input type="text"/>
Obs.: <input type="text"/>	Obs.: <input type="text"/>

Rel27/01 1/1

Modelo Rel27 – Indica a situação de cada trabalho no volume

No caso de pequenos volumes o operador pode substituir o modelo Rel27 pelo saco de obra do respectivo volume.

Findo o trabalho o impressor entrega todos os elementos juntamente com a folha de obra à fase seguinte para que se dê continuação ao trabalho.

Se o trabalho for para serigrafia o responsável da pré-impressão encaminha a folha de obra (Rel41), juntamente com os elementos do cliente e o vegetal ou fotolito, caso seja necessário, à secção de serigrafia.

O operador procede à selecção e/ou execução das telas serigráficas assim como à selecção do tipo de tinta adequado. De seguida, procede ao transporte do fotolito/vegetal para o ecrã de acordo com as características do trabalho a ser impresso.

Posteriormente, procede à afinação da máquina, colocando a tela serigráfica e a tinta adequada, obtendo uma primeira amostra, para aprovação, pelo responsável da produção. Essa aprovação fica registada na amostra obtida, que pode ser em papel ou outro suporte de afinação.

Esta primeira amostra é efectuada no sentido de detectar possíveis deficiências na tela serigráfica ou problemas com o conteúdo a imprimir.

Após essa impressão de verificação, é efectuada uma afinação da cor já no suporte definitivo do trabalho. Esta aprovação é efectuada pelo responsável da secção, que pode recorrer ao departamento de produção, e irá servir como padrão para as impressões seguintes.

No caso de impressão em tampografia o responsável da pré-impressão encaminha a folha de obra (Rel41), juntamente com os elementos do cliente e o fotolito, caso seja necessário, à secção de tampografia.

O colaborador da secção executa os clichés e procede à sua verificação. De seguida, procede à afinação da máquina, colocando o cliché e a tinta adequada, obtendo uma primeira amostra para aprovação pelo responsável da produção. Essa aprovação fica registada no saco de obra, sendo a amostra obtida, utilizada como padrão durante a produção.

Os trabalhos depois de impressos seguem para a secção de acabamento onde são efectuadas as operações necessárias para a conclusão do trabalho, são então colocadas no armazém de entregas devidamente identificadas com rótulo com os dados do cliente, a descrição do trabalho e o número de folha de obra para fácil identificação.

Quando existem trabalhos ou serviços subcontratados o trabalho ou matéria-prima é acondicionada da melhor forma e entregue nas instalações do fornecedor e depois de entregue de volta nas instalações da Relgráfica é verificada antes de avançar para o acabamento ou entrega ao cliente.

Para todas as áreas da produção, desde a pré-impressão ao acabamento, incluindo a subcontratação, existem tabelas de inspecção e ensaio onde estão definidas as verificações a ser executadas em cada etapa, com que periodicidade e quem é o responsável.

O comprovativo da realização destas verificações é realizado através de assinatura no verso da folha de obra no campo correspondente.

### ***Software de controlo de produção***

A Relgráfica utiliza como ferramenta de gestão o *software* Gestão Gráfica pertencente à empresa BeanStalk. É um Software vertical que permite gerir a empresa de forma integrada.

A Gestão de clientes, gestão de compras, gestão de vendas, orçamentação com módulos automáticos de cálculo, gestão e planificação da produção, gestão de tesouraria, e análises de rentabilidade, são algumas das suas características.

Quando é recebida informação por parte de um cliente são preenchidos os dados respectivos no *software* e dada origem ao orçamento ou imediatamente à folha de obra.

Cada documento fica com uma numeração sequencial onde os dois primeiros dígitos correspondem ao ano, por exemplo 2010, a folha de obra será 10xxxx.

Quando existe orçamento a folha de obra é aberta a partir desse número não sendo necessário o preenchimento de campos de informação, excepto quando existe informação a acrescentar.

Ao longo de toda a produção vão sendo lançados tempos, matérias-primas e outras informações através de leitores de códigos de barras, possuindo cada colaborador um código para a sua identificação e todas as tarefas e equipamentos estão listadas junto dos postos de controlo, assim como todas as matérias-primas têm identificação.

Quando o trabalho chega ao armazém de entregas as informações lançadas à obra são confrontadas com as lançadas na folha de obra e a mesma é fechada pela gerência atribuindo-lhe o valor a debitar ao cliente.

A secção de contabilidade reúne as informações de guias de remessa e emite as facturas, controlando depois os recebimentos, sempre com base numa informação interligada.

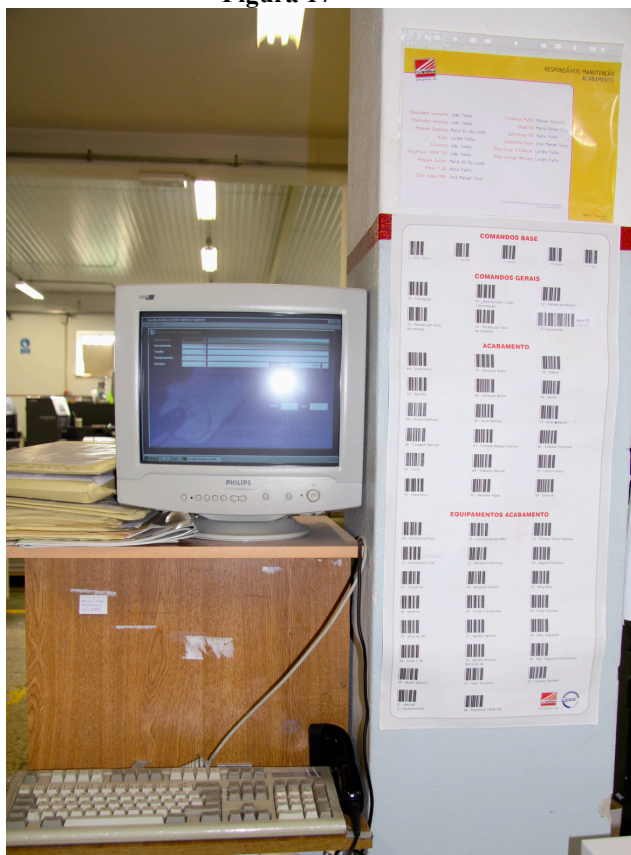
Também as encomendas a fornecedores são efectuadas via Gestão gráfica e quando o material é recebido, depois de verificado, é lançado na aplicação ficando os *stocks* actualizados, assim como, a factura na relação para pagamento.

Na Relgráfica o planeamento diário para os equipamentos é realizado manualmente através do preenchimento de modelos próprios por equipamento porque o trabalho, por vezes, é muito retalhado e exige algumas alterações na produção.

Estas ferramentas traduzem-se em grandes vantagens na sua adopção, pois possibilitam que a gestão possa ser feita de forma integrada, ou seja, todas as situações comunicam entre si e é sempre possível ter uma visão parcial ou total da empresa, nas

suas várias componentes porque a aplicação permite realizar inúmeros gráficos de acompanhamento e/ou comparação com vista a uma percepção real da situação.

**Figura 17**



Posto de registo de produção

### ***Lean***

Em termos de comunicação entre secções, na Relgráfica, esta é facilitada através da organização da disposição física da organização, visto que, o atendimento fica perto da produção permitindo rápidas respostas sobre o ponto de situação de trabalhos.

O planeamento fica na mesma sala que a contabilidade e a gestão de recursos humanos e mesmo ao lado da pré-impressão.

A pré-impressão é ligada com a impressão digital plana e de *plotter*, e está permanentemente ligada ao atendimento através de *skype* ou telefone interno.

Toda a impressão *offset* e acabamento estão lado a lado. Apenas de salientar que as guilhotinas estão afastadas do armazém de papel, sendo necessárias deslocções permanentes do empilhador de um lado para o outro, atravessando a impressão *offset*.

A serigrafia e tampografia ficam junto à câmara escura e aos tanques de lavagem e secagem dos quadros.

Toda a área de recepção de materiais tem bons acessos, rés-do-chão, e permite uma armazenagem ordenada das matérias-primas.

Os materiais estão dispostos de forma organizada, assim como, as ferramentas de manutenção e trabalho.

Os postos de trabalho são espaçosos, limpos e organizados. Todas as áreas de papel para prova, chapas para recolha, papel ou outros resíduos para entrega estão devidamente identificados e com acesso fácil.

## Reclamações

As reclamações na Relgráfica são registadas em formulário próprio com toda a informação relativa ao problema detectado ou comunicado pelo cliente, são posteriormente analisadas, e tomadas as medidas necessárias para a satisfação do cliente.

Todos os colaboradores intervenientes na obra são confrontados com a situação e são tomadas as medidas necessárias para evitar a repetição, ficando as mesmas registadas.

Ao cliente é sempre comunicada a resolução para a situação detectada e a clarificação da sua origem.

Figura 18

**Reclamação de Clientes**

Número 102529

<b>ENCOMENDA</b>			
Cliente	10734 - SOALUGA - Equipamentos de Aluguer, LDA		
Data	2010/07/09	Original	0
Requisição	5040	Autor	Flavia
Orçamento	20101822 (2010/05/21)	Vendedor	Relgráfica
Tipo de Trabalho	Comerciais	Prazo	8
Modelo	2000	Data Prevista	2010/07/21
Quantidade	2000	Situação	Fechada
Entregue	2000	Documentos	

**Descrição**  
Jogos de Guias de Transporte Nacionais, Aut, 4 vias, F1 A4 ao alto, imp. 1/0 (impressão igual em todas as vias, apenas difere a cor de impressão), nº 0001, colados à cabeça - NOVO

**Observações**  
1ª via c/ imp. verde + 2ª via c/ imp. vermelho + 3ª via c/ imp. azul + 4ª via c/ imp. castanho  
Maquete e dados em anexo - Enviar prova a/c Sr. Vitalino (v.ramalho@soaluga.pt)

**Reclamação**  
Falta a linha "Equipamentos de aluguer, LDA" depois da firma

**Decisão**

<input type="radio"/> Reclamação Não Pertinente	<input type="radio"/> Correção do trabalho
<input checked="" type="radio"/> Chamada de atenção ao(s) responsável(eis)	<input type="radio"/> Repetição parcial do trabalho
<input type="radio"/> Trabalho devolvido sem reposição	<input checked="" type="radio"/> Repetição integral do trabalho

**Origem do problema** *A linha não estava na correção do cliente e não tomou a entrega para*

**Conclusão do processo** *Repetição integral do trabalho*

**Medidas tomadas prevenção** *Alertar mais uma vez que sempre que haja alterações deve enviar prova ao cliente*

**O Responsável** *[Assinatura]* **Data:** *22/10/10*

2010/08/13 Relgráfica - Artes Gráficas, Lda. (1) Página 1

valor NC *121,5*

RECLAMAÇÃO Nº *16 / 10*

Modelo de Reclamação de cliente usado na Relgráfica

### **Orçamento / Propostas**

Os orçamentos são preenchidos no modelo Rel06 (ver anexo 2, documentos 5 e 6), a frente deste modelo é em tudo igual ao Rel02, apenas no verso tem campos diferentes para efectuar o registo dos elementos e valores associados à realização do orçamento.

Depois de efectuados os cálculos o valor final é registado no Gestão Gráfica e é enviado ao cliente após validação pela gerência, com identificação do número e data.

Na Relgráfica o Gestão Gráfica não é utilizado para efectuar os orçamentos porque o orçamentista não se conseguiu adaptar ao seu funcionamento.

Toda a comunicação na Relgráfica é facilitada pela presença constante de António Marquês, sócio gerente, e pela responsável da pré-impressão, que acompanham todos os processos verificando permanentemente se tudo está conforme o solicitado, reportando informação às pessoas necessárias, sejam elas colaboradores ou clientes.

### **Serviços de valor acrescentado**

Na Relgráfica, devido à existência de diversas técnicas de impressão como sejam, *offset*, serigrafia, tampografia e digital, é, ocasionalmente possível, verificar a utilização de mais do que uma técnica para a satisfação dos requisitos do cliente.

Um exemplo dessa situação é a revista que produzem mensalmente, com uma tiragem de cerca de cinquenta mil exemplares, que é entregue nos correios já com o nome dos destinatários na folha de rosto, serviço este realizado em impressão digital e posteriormente embalado em manga plástica.

Este procedimento permite à editora poupar tempo e dinheiro em logística, visto que, depois de a gráfica entregar o trabalho, teria de etiquetar todas as revistas e solicitar aos correios o seu levantamento para envio, situação que se verificava no passado.

Outro exemplo, são expositores de facas para exportação que, após impressão em *offset*, são cortados na máquina de corte e vinco e colados em serigrafia, criando a bolsa onde vai ficar a lâmina da faca quando colocada no expositor de pé.

A utilização da colagem em serigrafia, além de permitir um acabamento que não seria possível manualmente, também acelera bastante a produção, oferecendo maior capacidade de resposta.

Existem ainda outras combinações que são efectuadas recorrendo a fornecedores exteriores, com quem os gestores mantêm boas relações. São exemplo disso a

estampagem a quente, o verniz UV e a colagem automática de caixas e sacos de forma a tornar os seus preços mais competitivos.

É possível verificar que existe um bom espírito de equipa e colaboração entre todos os colaboradores da Relgráfica, mas este espírito de equipa é mais consistente dentro de cada secção, originando por vezes pequenos conflitos que se resolvem apenas entre os intervenientes.

Existe ainda uma capacidade trabalhada, talvez pelos anos de casa da maioria dos colaboradores, para a procura de soluções para os problemas que surgem, por vezes, em alguns trabalhos. Dando origem a soluções criativas que facilitam e aceleram alguns processos.

### **Comunicação gráfica/clientes**

A Relgráfica utiliza frequentemente meios de promoção para chegar mais perto dos seus clientes, assim como, de novos clientes.

O envio via correio, juntamente com a factura, de uma *newsletter* informativa, por vezes, com promoções, outras, apenas anunciando serviços específicos foi uma das formas encontradas pela empresa para dinamizar a sua relação com os clientes frequentes.

É também habitual a colocação de anúncios publicitários em jornais regionais e o envio de *flyers* dentro dos mesmos.

Aquando da comemoração dos vinte cinco anos de actividade foi executada uma revista com toda a sua história, equipa de trabalho e depoimentos de alguns dos principais clientes, fornecedores e instituições públicas, que foi distribuída juntamente com o Jornal de Leiria em todo o distrito.

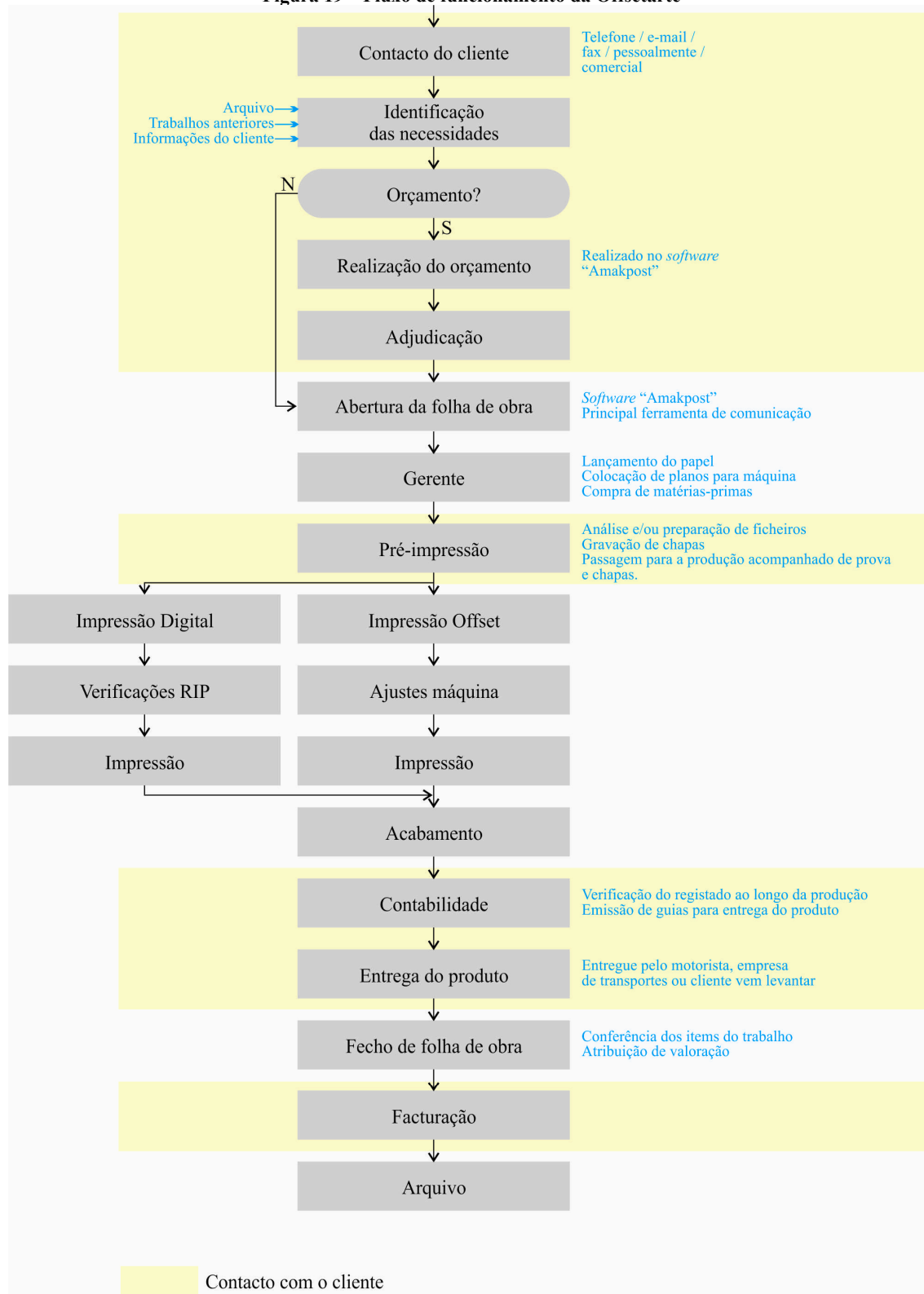
Também é visível o apoio da empresa nas colectividades e instituições locais através de lonas ou patrocínios em equipamentos.

Também na recepção da empresa está colocado um quadro acrílico onde vai sendo alterada a mensagem para promoção de serviços específicos.

Ainda na recepção está colocada uma moldura digital onde vão sendo alternadas imagens e vídeos que apresentam produtos realizados ou imagens do funcionamento da empresa que os clientes vão visionando enquanto aguardam o atendimento.

### 4.3 – PRÁTICAS OBSERVADAS NA OFFSETARTE

**Figura 19 – Fluxo de funcionamento da Offsetarte**



Fonte: Trabalho de campo



A Offsetarte tem implementadas práticas operacionais que facilitam a comunicação entre pessoas e sectores através dos diversos canais utilizados.

Embora não seja uma empresa certificada, facilmente conseguiria a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade devido à sua forma organizada e metódica de funcionamento.

### **Folha de obra / Provas apresentadas ao cliente**

O atendimento na Offsetarte é efectuado por qualquer uma das pessoas disponíveis, seja da parte comercial, da contabilidade ou orçamentação. É de notar que a maioria dos clientes é visitado pelo Alberto Nascimento, sócio gerente, que é o maior angariador de trabalho por ser a pessoa que mantém relação com os clientes à longa data.

Depois de recebidas as informações é aberta a folha de obra, designada nesta empresa como ordem de serviço, e é-lhe atribuído um número sequencial pelo *software* que utiliza, o Amakpost, desenvolvido por uma empresa da Figueira da Foz.

Caso seja uma repetição de um trabalho anterior vão ao arquivo buscar a ordem de serviço precedente, que está arquivada no número de arquivo da factura, para verificar se existem alterações ou não.

Qualquer que seja o tipo de trabalho existe apenas um tipo de folha de obra, constituída por um A4 branco (ver anexo 2, documento 8) impresso directamente que é completado manualmente com as informações em falta.

A folha de obra é entregue, no escritório, ao gerente ou ao responsável da produção, que efectua os planos para impressão e a distribuição pelos equipamentos e pessoas, tendo em conta as aptidões, urgências e disponibilidades.

Um trabalho novo é colocado para preparação ou verificação de ficheiros na pré-impressão.

As verificações são efectuadas apenas com base nos conhecimentos do colaborador, aferindo os itens necessários para garantir a correcta produção do trabalho e a sua consonância com o solicitado pelo cliente.

Quando o trabalho é preparado internamente, ou quando são efectuadas alterações ao ficheiro enviado, ou já realizado anteriormente, são enviadas provas por *e-mail* ao cliente para verificação/aprovação.

Nalguns casos é efectuada prova a cores e/ou maqueta para levar ao cliente para aprovação.

Depois da aprovação dos ficheiros é gravado um ficheiro Pdf final em alta resolução que, depois de aberto em *Acrobat*, é imposto através do *plugin* do *Quite Imposing Plus* com as características necessárias para a produção, sendo gravado numa pasta específica do servidor com um número de CTP (por exemplo, CTP1445.pdf) podendo vir a ser utilizado em trabalhos futuros que não sofram alterações.

Caso seja necessário reproduzir um trabalho a folha de obra é entregue ao responsável da impressão que, através do número de chapa, vai ao arquivo de chapas, retira-as e verifica se estão em condições para impressão e atribui o trabalho a determinado equipamento.

Todas as chapas, depois de gravadas e identificadas na pré-impressão, são colocadas em local próprio, dentro da sala de arquivo de chapas para que o responsável da impressão as distribua pelos diversos equipamentos, consoante as características e data de entrega.

Os trabalhos realizados em digital, plano ou de *plotter*, significam uma percentagem elevada da totalidade de trabalhos realizados na Offsetarte.

Cada colaborador da pré-impressão, quando lhe é atribuído um trabalho para impressão digital, fica responsável por todas as verificações, seja antes do envio da prova ao cliente, seja depois da sua aprovação, ao longo da produção.

Na impressão existe um responsável da secção, que controla os trabalhos em produção, desde a procura de chapas existentes, a distribuição de trabalho por máquina, a afinação de cor e o acompanhamento do trabalho em máquina, preparando para o acabamento ou entrega, e procede, também, ao arquivamento das chapas utilizadas no local respectivo, numerando-as e inscrevendo esse número na folha de obra.

Todas as tarefas do acabamento são validadas pela gerência, certificando-se, deste modo, que o trabalho preenche os requisitos do cliente, sendo nesta fase definida qual o tipo de embalagem a utilizar.

As encomendas são separadas na prateleira de entregas pela sua condição. Distinguem-se aquelas que são para a entrega nas instalações do cliente, para ser levantado nas instalações da Offsetarte ou, ainda, para transportadora utilizada.

As folhas de obra, depois de concluídas, vão para a gerência, para serem fechadas.

Nesta operação está incluída a análise de materiais e consumíveis utilizados, tempos registados e valores debitados anteriormente em trabalhos iguais ou semelhantes para o mesmo cliente. É colocada na folha de obra o valor a debitar ao cliente.

Posteriormente na contabilidade é processada a factura, a partir dos dados lançados na folha de obra e no *software* de controlo de produção, sendo emitida e enviada ao cliente. O número da factura também fica registado na folha de obra.

As folhas de obra são arquivadas sob o número de arquivo, que é coincidente com o número da factura. Os arquivos são pastas/caixas de cartão que estão identificados por fora com a numeração que está no seu interior. Cada arquivo remete para um número de folha de obra, número de chapa ou número de CTP.

### ***Lean***

A Offsetarte, resultante da mudança para as novas instalações, está bastante bem organizada em termos de espaço.

Todas as secções estão a funcionar no mesmo piso, tem espaço circundante para cargas e descargas e o armazém de papel está localizado junto de um dos principais acessos. A impressão está ao lado do papel, da guilhotina e do acabamento.

A pré-impressão e impressão digital plana estão junto do atendimento. Na sua lateral está o arquivo de chapas e a *plotter* de impressão e recorte.

As áreas não estão identificadas, dificultando a utilização por quem chegue de novo, mas são bastante perceptíveis devido à limpeza e organização.

### **Orçamentos/Propostas**

Todos os orçamentos são realizados pelo gerente, sendo efectuados com base nos conhecimentos adquiridos e com a ajuda do *software* “Amakpost”.

Depois de realizados os cálculos o orçamento é enviado ao cliente via *e-mail* com referência ao número e data de envio.

As adjudicações de orçamento são efectuadas via correio electrónico, presencialmente ou telefonicamente ficando registadas no original do mesmo.

### ***Software de gestão da produção***

A ferramenta de gestão utilizada na Offsetarte é o “Amakpost”, uma aplicação desenvolvida por uma empresa da Figueira da Foz.

Esta aplicação, além de controlo de produção, elabora orçamentos e faz facturação, mas com muitas limitações visto que não apresenta análises estatísticas dos dados recolhidos, também não arquiva ficheiros por mais de seis meses, passando-os para histórico e, finalmente, não está certificado.

A empresa já adquiriu, e está em fase de implementação, o *software* “PHC Gestão” da empresa PHC *software*. Adquiriram apenas a parte de gestão porque não podem, neste momento, efectuar o investimento necessário para que todo o sistema ficasse integrado.

Vão desta forma ficar a utilizar dois *software* distintos, um para o controlo de produção, registo de tempos, lançamento de matérias-primas e acompanhamento de trabalhos, e outro para a realização de orçamentos e contabilidade.

### **Reclamações**

A Offsetarte, como qualquer outra gráfica, tem reclamações. Estas são registadas e anexadas à folha de obra.

São chamados à atenção os colaboradores intervenientes no processo e este é resolvido de forma a satisfazer o cliente, seja com, uma correcção, uma repetição, ou uma alteração do trabalho.

### **Serviços de valor acrescentado**

Na Offsetarte são utilizadas, tanto a impressão *offset* como a digital, que são combinadas inúmeras vezes, como forma a ir ao encontro do que o cliente pretende.

Esta situação verifica-se em trabalhos para clientes específicos que já conhecem o potencial da personalização e não está muito divulgado entre os restantes clientes.

A principal função da conjugação destas duas técnicas tem, em tudo, a ver com personalizações de convites e mensagens, *mailings* e cartas dirigidas, e tem o maior relevo nos trabalhos que executam para o Casino da Figueira da Foz, sendo, praticamente todos, personalizados a cores.

Esta empresa também combina outro tipo de acabamentos, utilizando a subcontratação, como forma de resolução dos pedidos do cliente, mas não tem estabelecidas parcerias que viabilizem um bom aproveitamento da utilização das mesmas.

### **Comunicação gráfica/clientes**

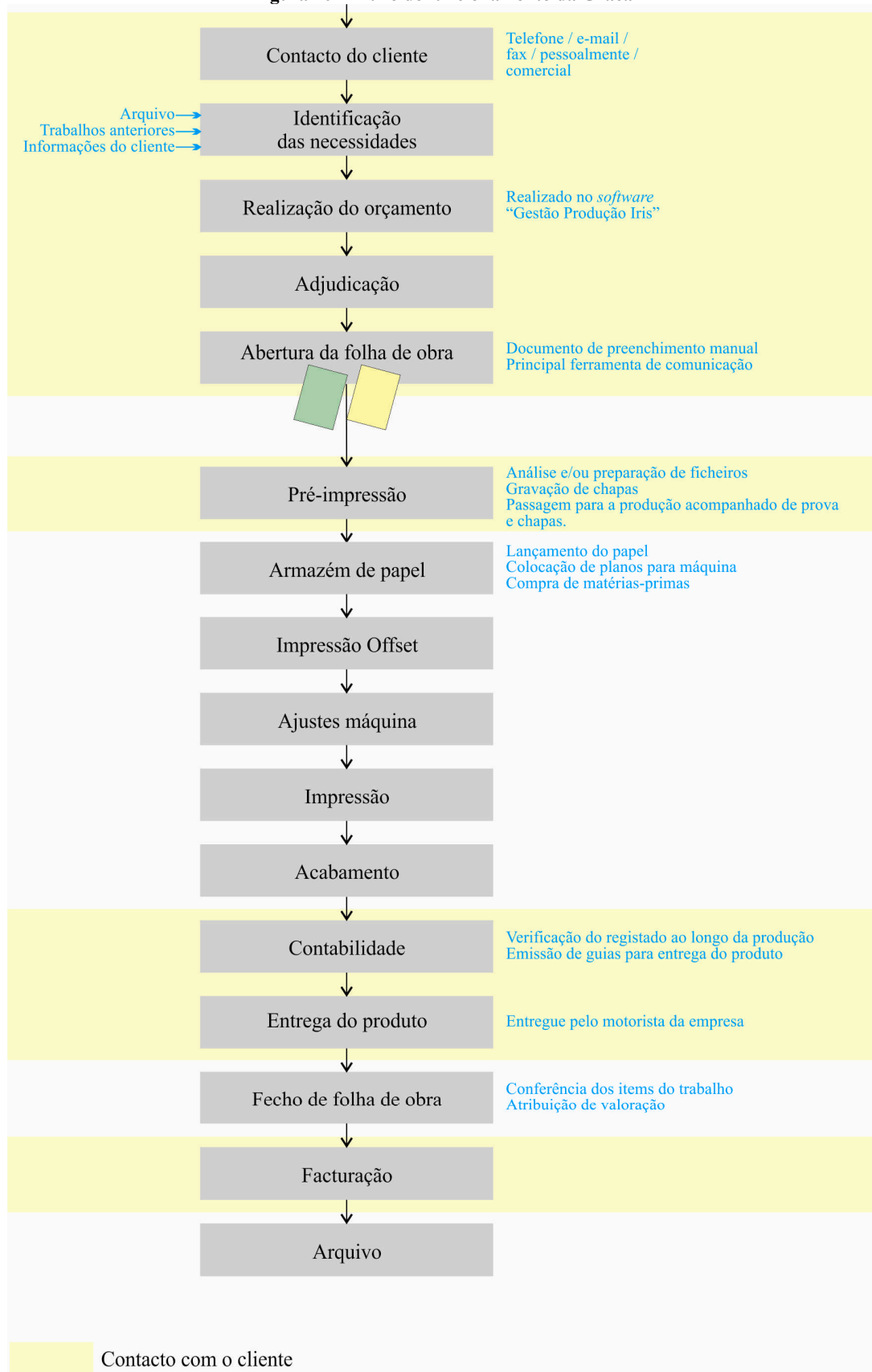
A comunicação realizada entre a Offsetarte e os seus clientes é a apresentada nos itens referidos acima e é ainda complementada através das visitas frequentes do Alberto Nascimento aos principais clientes, promovendo almoços de trabalho e outras actividades conjuntas.

A Offsetarte tem ainda, em alguns lugares considerados estratégicos na Figueira da Foz, painéis publicitários que anunciam os seus serviços.

Esporadicamente são colocadas publicidades em jornais regionais ou em folhetos promocionais do Casino da Figueira.

#### 4.4 – PRÁTICAS OBSERVADAS NA GRACAL

**Figura 20 – Fluxo de funcionamento da Gracal**



Fonte: Trabalho de campo

As ferramentas de comunicação utilizadas pela Gracal são “silenciosas” e funcionam na empresa há já longa data. Para os sócios gerentes é a forma mais correcta e eficaz de transmitir informação, porque consideram que desta forma não existem perdas de informação por erro de transmissão, nem distrações do assunto realmente importante.

Todas as comunicações são escritas e colocadas dentro de cestos plásticos colocados estrategicamente, na entrada ou saída de cada secção.

Toda a organização é supervisionada por um dos sócios, segundo a secção. O António Perdigão gere, atribui tarefas e distribui informações na parte de atendimento e contabilidade, o Carlos Leitão controla toda a parte de pré-impressão e impressão e o Diamantino Ferreira mantém as relações comerciais, acompanha os trabalhos ou serviços subcontratados e o acabamento dentro da Gracal.

### **Orçamentos / Propostas**

Os orçamentos na Gracal chegam através do comercial único, o Diamantino Ferreira, ou por correio electrónico. Depois de analisados pelos três sócios, reunindo opiniões acerca das diversas tarefas são, de seguida, valoradas pela orçamentista<sup>61</sup> que identifica todos os itens numa aplicação designada “Gestão Produção Iris” da Novabase.

São entregues ao administrador para conferência dos valores e apresentados ao comercial para informação dos valores definidos em caso de contacto do cliente.

Finalmente são enviados pela orçamentista ou pelo responsável do atendimento.

O orçamento pode sempre ser negociado com um dos sócios, mas a sua adjudicação só é aceite através de confirmação escrita. Para todos os trabalhos, mesmo que o cliente não o solicite, é realizado orçamento.

### **Folha de obra / Provas apresentadas ao cliente / Outras formas de verificação**

Após adjudicação do orçamento o colaborador da contabilidade preenche à mão a folha de obra, designada na Gracal como ordem de produção, com todos os elementos que ficaram definidos no orçamento.

---

<sup>61</sup> Edna Rodrigues.

A folha de obra segue para a pré-impressão, para que seja verificado se já existem chapas utilizadas em trabalhos anteriores ou a qualidade dos ficheiros. Todas as verificações são realizadas pelos colaboradores desta secção que respondem directamente ao responsável da produção, utilizando as ferramentas que cada um prefere. Não existe um critério ou uma prática definida, mas cada um é responsável por não permitir que saiam chapas com problemas daquela secção.

Todos os tempos despendidos e matérias-primas consumidas são registados na folha de obra no campo respectivo.

Também as provas enviadas ao cliente são registadas na folha de obra com referência à data de envio e às alterações solicitadas pelo cliente que vão ser, ao longo da produção, confirmadas pelos restantes intervenientes.

Estas provas, habitualmente, são enviadas por correio electrónico mas, quando é necessário imprimem-se provas físicas a cores para aprovação do cliente.

Após aprovação do cliente todos os documentos são revistos/validados pelo responsável da produção sendo preparados para a gravação de chapas.

A imposição é manual e a gravação de chapas feita pelos colaboradores da pré-impressão.

Na Gracal utilizam-se também chapas de polímeros que são gravadas pelos impressores para as máquinas tipográficas.

Depois de entregues as chapas na impressão é entregue a folha de obra no armazém de papel que o corta e o remete para a impressão.

Na impressão o responsável distribui os trabalhos pelos equipamentos e coloca as folhas de obra urgentes dentro de pastas vermelhas, para que seja possível a identificação por todos das prioridades.

Após a conclusão da impressão, o trabalho é transportado para o primeiro andar para ser efectuado o acabamento. Como existe muito espaço, os trabalhos são colocados em fila para uma melhor organização.

Todo o acabamento é organizado pelo comercial que acompanha o trabalho até à entrega.

Após o embalamento o trabalho é colocado no armazém de expedição, e a folha de obra é entregue na contabilidade para ser realizada a guia de entrega que, segundo o local ou forma de entrega, fica em cestos plásticos diferentes.

Diariamente ao final do dia são verificadas as existências para entrega e se o espaço no veículo de transporte é suficiente, definindo o itinerário, ou seja, é efectuado



um planeamento de entregas para o dia seguinte e uma folha de serviço para os motoristas com todas as indicações.

A folha de obra, depois da entrega, é conferida pelo administrador, recorrendo aos outros sócios se necessário, e é entregue à contabilidade para facturação. Fica sempre registado na factura o número de folha de obra, assim como na guia de remessa.

Todas as folhas de obra são arquivadas por número de ordem de produção em gavetas próprias, com toda a informação relativa ao trabalho incluída.

### ***Software de gestão de produção***

A aplicação utilizada na Gracal, “Gestão Produção Iris” da Novabase, engloba a orçamentação e a contabilidade, permitindo fazer análises de custos reais e esperados, com verificação de desvios, mas esta análise é realizada apenas através dos valores finais visto que não são efectuados registos durante a produção.

Este *software* foi desenvolvido à medida das especificações explicitadas.

O conhecimento de trabalhos anteriores para o mesmo cliente, assim como o historial de cada empresa baseia-se, essencialmente, no conhecimento adquirido pelos sócios e é difícil analisar situações que se repetem.

### ***Reclamações***

As reclamações são sempre tratadas de forma pessoal pelo comercial, que está na gráfica desde 1970, porque a Gracal considera o contacto pessoal da maior importância, e ao longo dos anos considera que tem prestado um bom serviço com poucos problemas.

### ***Lean***

A forma metódica e sistemática que marca o funcionamento da Gracal é exemplar.

A aplicação, por determinações internas de há longa data, de métodos de organização, ordenação, limpeza e normalização, que levam a uma autodisciplina, talvez por um grande respeito pelos gerentes, são de notar, porque permitem que toda a estrutura funcione “sobre rodas”<sup>62</sup> mesmo na ausência dos mesmos.

---

<sup>62</sup> Expressão utilizada em entrevista pelos gerentes da Gracal.

Esta organização é verificável em todo o espaço físico, desde o atendimento, à pré-impressão, impressão até no primeiro andar dedicado ao acabamento e arquivo, e em todos os trabalhos executados.

### **Serviços de valor acrescentado**

A Gracal subcontrata uma grande parte dos serviços, sejam eles de impressão ou de acabamento. Em alguns casos por falta de colaboradores qualificados para o fazerem, outros, porque os seus equipamentos já não correspondem ao nível de exigência necessária para satisfazer o cliente.

Nesta empresa, praticamente, não se verifica a combinação de processos. Toda a produção funciona de uma forma muito linear e, porventura, bem rotinada. Onde podemos verificar uma maior interacção de processos é no acabamento, onde se utilizam formas de colagem particulares que encaixam em cortantes específicos, sendo necessária experiência e perspicácia para a realização destes trabalhos.

### **Comunicação gráfica/clientes**

Na Gracal a principal forma de comunicação com o cliente é através de contacto directo, efectuado pelo Diamantino Ferreira, comercial da empresa há trinta anos.

Ocasionalmente, por motivo de aniversário dos cem anos, ou por decisão dos gerentes são publicados artigos relativos à empresa, por norma, no jornal Gazeta das Caldas.

Não são realizadas, com frequência, acções de promoção junto dos seus clientes ou potenciais clientes. A sua carteira de clientes tem permanecido estável.

## 4.5 – ANÁLISE DAS PRÁTICAS

*“Imagination is more important than knowledge, knowledge is limited. Imagination encircles the world.”<sup>63</sup>*

Albert Einstein (1879-1955)

As práticas observadas permitiram-nos compreender que cada empresa se ajusta ao seu meio e às suas possibilidades de forma a produzir com o menor desperdício possível e obtendo os melhores resultados.

Cada empresa é, em si mesma, os sócios-gerentes que a comandam, reflectindo personalidades e vivências de longa data e espelhando aquilo que cada fundador sonhou para a sua empresa, seja através dos métodos ou dos sistemas utilizados, seja através da forma de comunicar.

Através das análises realizadas nas empresas envolvidas no estudo verificamos que existem diversas práticas coincidentes, que, aplicadas de forma mais ou menos semelhante produzem um mesmo resultado. De referir a folha de obra e a organização da pré-impressão, como factores chave para a comunicação interna e o atendimento como factor chave da comunicação com o cliente.

Embora muita informação circule pelas empresas através das indicações dos gestores, a folha de obra é a principal ferramenta de transmissão de informação e é possível verificar que existe uma preocupação constante em relação ao correcto preenchimento da mesma. Seja a informação inserida no *software* de controlo de produção, seja preenchida manualmente.

É de extrema importância que no *software* fique retida a maior quantidade de informação possível, para facilitar o fecho da obra com a clara noção do realizado na produção, ficando o gestor com conhecimento dos desvios eventualmente ocorridos.

Também no preenchimento manual é necessária a máxima precisão e legibilidade, de forma, a que não seja necessário questionar colaboradores de outra secção.

A utilização de diferentes cores de folha de obra para identificar fins distintos mostra-se muito eficaz na medida em que, basta o olhar para identificar o tipo de

---

<sup>63</sup> Resposta à pergunta “*How do you account for your discoveries? Through intuition or inspiration?*” em entrevista realizada pelo jornalista George Sylvester Viereck a Albert Einstein. Publicado na *Philadelphia Saturday Evening Post*, a 26 de Outubro de 1929.

trabalho em questão. Com a aplicação de folhas específicas para cada secção torna-se possível utilizar as informações mais características e adequadas a cada caso, de modo, a reduzir erros ou falhas de informação.

A utilização de campo de assinatura na folha de obra, ou no documento de envio ao cliente para aprovação responsabiliza cada interveniente, pelas suas tarefas, controlos e verificações, facilitando a função do colega da secção seguinte, pois comunica-lhe o que já está executado e qual a operação seguinte, reduzindo desperdícios.

A transferência de folhas de obra entre secções através da sua colocação em cestos plásticos, ou semelhantes, é um factor crucial para a identificação de etapas contíguas, permitindo aos colaboradores responsáveis compreender que determinado trabalho já pode avançar para o seu sector.

As folhas de obra apresentam inúmeras potencialidades diferentes: podem servir para arquivar pelo seu número, identificam os documentos associados àquele trabalho, permitem identificar os materiais, equipamentos e pessoas que intervieram numa obra. Tornam, também, os responsáveis capazes de determinar um preço a partir das suas informações, e possibilitam o registo histórico de informação uma vez que, por vezes, é a gráfica que tem de dizer ao cliente o que já foi feito e com que características.

A pré-impressão, em qualquer das gráficas em estudo, é o sector determinante na comunicação interna e, em algumas situações, com o cliente. É, nesta secção que se verifica se o trabalho chega bem preparado, se dialoga com o cliente, analisando os seus requisitos e oferecem soluções mais interessantes.

É através da área da pré-impressão que são enviadas ao cliente provas, quer através de *e-mail* quer físicas, são discutidas as alterações, são explicados os problemas que possam existir nos ficheiros, ou na exequibilidade do trabalho solicitado e é também desta secção que o cliente espera soluções, mesmo sem o solicitar.

Nos casos analisados existem pessoas responsáveis por esta secção que efectuem as funções acima descritas, mas em todas elas há uma carência de bons comunicadores.

Embora os colaboradores da secção sejam pessoas de experiência comprovada a realizar pré-impressão e, muitas vezes, *design*, é no contacto com o cliente que ficam expostas as suas fragilidades, não comunicando de forma desadequada.

É necessária, por diversas vezes, a intervenção dos gestores que, com a sua experiência, conseguem debater-se com o cliente e compreender as suas necessidades, fornecendo-lhes, muitas vezes, mais do que aquilo que procuravam inicialmente.

Também na relação interna a pré-impressão se mostra fundamental. Uma pré-impressão eficiente deve entregar para a secção seguinte, o seu cliente interno, um trabalho bem preparado e que não suscite dúvidas de qualquer ordem.

Caso o trabalho se destine para impressão *offset*, deve entregar chapas, correctamente gravadas e identificadas, provas finais com todos os elementos necessários para que o impressor perceba o que é para produzir, e/ou maquetas e monos dos trabalhos a imprimir para que, em conjunto com a leitura da folha de obra, todas as dúvidas se dissipem.

Nas gráficas investigadas verificam-se alguns problemas de ligação funcional entre a pré-impressão e as secções seguintes, verificando-se um desconhecimento das técnicas e processos utilizadas em cada uma delas por parte da outra, provocando, muitas vezes, situações de atrito.

A incorrecta preparação por parte da pré-impressão de determinada montagem é, na maioria das vezes, justificada pelo desconhecimento, por exemplo, do modo como é efectuado o acabamento, dando origem a perdas de tempo nesse sector.

Deveriam, eventualmente, existir canais de comunicação dinâmicos para fazer chegar à pré-impressão a situação detectada de forma construtiva, de modo, a que essa situação pudesse ser evitada numa produção futura, utilizando, assim, a comunicação para a transmissão de informações importantes que podem dar origem a melhorias de produtividade efectivas.

Como factores diferenciadores de práticas de trabalho podemos realçar os orçamentos e o *software* de controlo de produção.

A execução do orçamento, embora de formas diferentes, mantém sempre a preocupação em reunir o máximo de informação, seja a fornecida pelo cliente, como quantidades, papel, formato e outras especificações essenciais, seja informação técnica, exequibilidade, matérias-primas, optimização de materiais e equipamentos, assim como de pessoas.

Os responsáveis por esta área reúnem informações junto dos colaboradores internos para tentar perceber questões técnicas de preparação, impressão ou acabamento e, junto dos fornecedores, tentando conseguir melhores condições de fornecimento para as matérias-primas ou, simplesmente tentando encontrar um material de vá ao encontro dos requisitos do cliente.

Na Offsetarte os orçamentos são preparados informaticamente e, após adjudicação, são transformados em folha de obra para controlo de produção, permitindo a consulta de um histórico completo.

De facto, a Offsetarte está, neste momento, a alterar esta sua forma de actuar, separando a componente de orçamentação e contabilidade da de controlo de produção, perdendo, assim, algumas das informações essenciais de todo o processo, mas ganhando capacidade de análise de dados relativos a orçamentos e vendas.

Na Relgráfica, os orçamentos, são efectuados manualmente em modelo específico, sendo lançados posteriormente, apenas os valores totais, no “Gestão Gráfica”, para gravação de Pdf e envio ao cliente e, em caso de adjudicação, é transformado em folha de obra seguindo para registos de produção.

Embora na Gracal os orçamentos sejam realizados em *software* próprio não se transformam em folhas de obra digitais, mas são utilizados no fecho de folha de obra para verificação de situações detectadas e desvios.

Em todas as gráficas estudadas, após a reunião de todos os valores, o orçamento é verificado por um, ou vários, gestores de forma a ser validado e, só após essa conferência pode ser enviado ao cliente.

Deste modo reduz-se a probabilidade de envio de informação errada ao cliente, evitando prejudicar a gráfica ou o cliente, mas despende-se mais tempo em tarefas repetidas que poderiam ser executadas apenas uma vez, se realizadas, de forma bastante cuidada.

Esta situação também se verifica porque, tanto na Gracal como na Relgráfica, os orçamentistas são pessoas com pouca experiência prática e não têm a sensibilidade necessária para a correcta atribuição de tempos a cada tarefa, existindo orçamentos que não são sequer preparados por eles.

As verificações realizadas desde a entrada dos requisitos do cliente até ao envio da factura variam de empresa para empresa, sendo grandemente influenciadas pela cultura da organização, pelas práticas implementadas e, até, pela personalidade dos intervenientes.

Verificações de carácter técnico são executadas, por norma, pelos operadores dos equipamentos, averiguando, comparando e controlando os parâmetros necessários para que o resultado seja o pretendido.

As ferramentas utilizadas para efectuar estas verificações são, na sua maioria, as incluídas nas aplicações e a experiência adquirida dos colaboradores, sendo fácil de constatar onde estão colaboradores com menos experiência são detectados mais problemas.

As verificações realizadas na Relgráfica são as mais rigorosas do ponto de vista técnico, primeiro, porque utilizam ferramentas de *preflight* para a conferência dos itens relevantes na pré-impressão, segundo, porque têm práticas documentadas que são aplicadas em todas as tarefas, sem excepção e, porque registam a execução das verificações necessárias, assinando no verso da folha de obra ou no modelo correspondente, assumindo desta forma, a responsabilidade perante tal função.

As verificações efectuadas na Gracal são, sempre controladas pelo responsável de cada secção, possibilitando um controlo a cada etapa da produção e evitando custos e perdas desnecessários.

Algumas das verificações efectuadas são, também, registadas na folha de obra, mas não estão documentadas as práticas utilizadas, dificultando a sua aplicação em todos os trabalhos e por todos os colaboradores.

Na Offsetarte as verificações são executadas mediante os conhecimentos de cada um e, embora não exista qualquer prática documentada, cada colaborador está ciente da sua responsabilidade e das consequências que podem advir dos erros que prossigam para a etapa seguinte, criando uma cooperação espontânea entre os colaboradores.

Muitas das verificações efectuadas vão evoluindo ao longo do tempo, mas todas as verificações realizadas durante a produção são da maior importância para o bom funcionamento da mesma, e estabelecem canais de comunicação privilegiados entre os colaboradores.<sup>64</sup>

A certificação do SGQ está implementada apenas na Relgráfica. Este sistema trouxe à empresa alguns procedimentos burocráticos suplementares mas, com o passar do tempo e a experiência adquirida nesta área, é já possível usufruir das vantagens que o sistema tem, como a sistematização das tarefas de verificação, inspecção e controlo.

---

<sup>64</sup> Por exemplo, quando altera o IVA existe uma atenção especial para esse item nos trabalhos comerciais ou, quando existem conflitos de fontes durante a passagem para o RIP, são implementadas medidas, às vezes até pelos próprios colaboradores da secção, para efectuar controlo antes da saída das chapas.

O SGQ é uma ferramenta de comunicação e gestão que permite chegar mais perto dos colaboradores, fazendo-os sentir parte essencial da qualidade, controlar as não conformidades e os seus custos.

É também possível perceber a origem do produto não conforme e das reclamações e, trabalhar estas informações, de forma, a que as mesmas não se repitam, contribuindo eficazmente, para a satisfação do cliente.

Essencialmente o SGQ dá a conhecer aos gestores o que, de facto, se passa na empresa, permitindo-lhes mudar processos e redefinir estratégias com base em informações verídicas e verificáveis.

É de notar que, na Offsetarte, a utilização de *software* diferente para a preparação de orçamentos e contabilidade e para a produção poderá ser bastante desvantajoso.

Propiciará um maior gasto de tempo com transferência de informações de uma aplicação para a outra, o histórico em relação às informações contabilísticas será perdido, levando a que o responsável pelo fecho das obras tenha de procurar informação em diversos locais para poder achar um valor justificado para o trabalho.

O atendimento ao cliente, como elemento fundamental para a sua satisfação, poderia beneficiar de grandes melhoras se fosse efectuado, nas instalações da Offsetarte, por um, ou mais, colaboradores especificamente treinados para o efeito, reduzindo os tempos de espera e a imprecisão nas informações.

Também, na Relgráfica, é de salientar que, tendo existido o investimento em *software* com as características apropriadas, não sejam utilizadas todas as ferramentas úteis disponíveis, seja a de orçamentação, a de identificação de materiais para abate ou lançamento em *stock* ou a de planeamento de materiais para folha de obra.

Relativamente à organização da empresa temos a referir que, embora as funções dos colaboradores estejam bem definidas, torna-se necessário perceber qual o campo de acção de cada colaborador, para que não existam várias pessoas a repetir uma mesma tarefa, distraíndo-os do seu foco e favorecendo o aparecimento de incorrecções.<sup>65</sup>

É ainda de ressaltar que a Gracal, com a capacidade que possui instalada e considerando a sua localização central na cidade com acessos facilitados, caso realizasse

---

<sup>65</sup> A pré-impressão, situada num local extremo da empresa, poderia beneficiar se fosse separada das chapas, reduzindo as desatenções e interrupções, decerto, com resultados visíveis nos custos da “não-qualidade”.



uma promoção da empresa a nível local, comunicando para o exterior todo o seu potencial e experiência de longos anos, poderia, eventualmente, recolher bons resultados.

Por último, de relevar que o ambiente interno, embora não seja mau, é assente no respeito que os colaboradores têm aos sócios gerentes e deste modo, não colaboram com a empresa, necessitando a mesma de recorrer a outras gráficas para poder responder aos seus clientes.

Relativamente a serviços diferenciados e de valor acrescentado é necessário realçar que, apesar de os gestores estarem abertos a tais ideias, o transtorno e elevado número de preocupações adicionais que trariam, leva os gestores a pensar que não justifica, ainda, essa reestruturação.

Talvez por dificuldades de organização interna, ou delegação de funções, ou mesmo, de falta de colaboradores com os conhecimentos técnicos adequados, muitas das preocupações de funcionamento diárias e resolução de problemas recai sobre os gestores, retirando-lhes tempo e disponibilidade para o estudo de novas soluções a partir dos seus equipamentos ou de parcerias vantajosas.

## SÍNTESE

No decurso desta investigação emergiram aspectos relevantes que nos levaram a concluir que o funcionamento das empresas gráficas está assente essencialmente nos seus proprietários e na sua forma de gerir. São empresas familiares que, segundo Casillas *et al* (2007)<sup>66</sup>, são a maioria das empresas existentes em qualquer economia.

Estas empresas deparam-se diariamente com o problema de “o que fazer?” por vezes pode apetecer-lhes voltar atrás, ao conhecido, ao estável e permanente. Mas, conforme verificado por Benko e McFarlan (2003)<sup>67</sup>, tal não é possível pois as empresas também já mudaram bastante e existem inúmeras oportunidades a serem exploradas, das quais os empresários já conhecem as técnicas, faltando-lhes apenas ver as possibilidades.

Possivelmente a implementação de estratégias dramáticas não é a melhor opção, primeiro porque os gestores não estariam abertos a elas e, segundo, porque, ao ignorar o histórico da empresa, poderiam perder-se peças fundamentais para a sua continuidade.

<sup>66</sup> Casillas, José Carlos, Vásquez, Adolfo, Díaz, Carmen (2007). *Gestão da Empresa Familiar, Conceitos, Casos e Soluções*. Thomson, São Paulo, p. 1.

<sup>67</sup> Benko, Cathleen e McFarlan, F. Warren (2003). *Connecting The Dots, Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*. Harvard Business School Press, Massachusetts.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

### 5.1 – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

*“It is not the strongest of the species that survive,  
nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”*<sup>68</sup>

Clarence Darrow (1857-1938)

Esta investigação foi desde o início orientada pela preocupação de que forma a utilização de ferramentas de comunicação e serviços diferenciados poderia contribuir para a satisfação e fidelização de clientes nas empresas gráficas. Com este objectivo tentou-se ao longo do trabalho descrever e analisar os diferentes tipos de comunicação utilizados internamente e na relação cliente/empresa num conjunto de empresas gráficas da região Oeste.

Como forma de atingir os objectivos que nos propusemos, começámos por fazer um breve exame das questões da comunicação e da diferenciação de serviços, tal como são tratados na literatura teórica, estabelecendo pontes entre eles. Esta revisão não poderia nunca pretender ser exaustiva, mas destinou-se só a estabelecer o quadro conceptual que considerámos adequado para uma fundamentação estruturada e válida do estudo.

Procedemos, seguidamente, ao trabalho em campo com as três empresas. A selecção dos três grupos de participantes constituintes da amostra baseou-se no acesso aos dados internos das empresas, na localização geográfica, assim como na sua dimensão e características estruturais, que consideramos representativas, ou pelo menos típicas, das gráficas em Portugal.

Foram analisadas as ferramentas de comunicação utilizadas em cada uma delas, tendo-se procedido ao registo dos aspectos observados. Foram também realizadas entrevistas junto dos gestores e principais colaboradores de cada empresa de forma a compreender como estão organizadas, em função dos recursos que administram: equipamentos que possuem, estrutura financeira, colaboradores e a sua formação. Verificámos ainda quais as formas de comunicação utilizadas internamente e na relação cliente/gráfica e quais os serviços diferenciados oferecidos ao cliente.

---

<sup>68</sup> Citado na Câmara dos Deputados dos Estados Unidos, no Centésimo Congresso, Primeira Sessão “*Improving the Quality of Life for the Black Elderly: Challenges and Opportunities : Hearing before the Select Committee on Aging*” a 25 de Setembro de 1987.

Nesta observação destacamos alguns pontos que consideramos fundamentais.

A folha de obra, embora utilizada de diferentes formas e com *layouts* diversos apresenta-se como o principal veículo de informação existente na empresa gráfica, e é através dela que são transmitidas e confirmadas as informações relevantes para a produção dos trabalhos. Quando a folha de obra está correctamente preenchida, não originando dúvidas ou mesmo erros, a possibilidade de surgirem não conformidades no processo é bastante mais reduzida, mesmo quando os colaboradores intervenientes apresentam algumas dificuldades de comunicação. A clareza, distribuição da informação por campos de secção e legibilidade assumem a maior importância para que a comunicação seja fluente e eficaz.

A utilização de outras ferramentas de comunicação interna, como as verificações, quer as verificações automáticas, incluindo o *preflight*, quer as definidas internamente, podem contribuir favoravelmente para a redução de erros ao longo do processo produtivo, assim como para a melhoria de relacionamento entre os diversos sectores intervenientes. A resolução de problemas ao nível operacional sem recurso a superiores hierárquicos, simplificando processos e dispensando controlos burocráticos.

As ferramentas de comunicação interna contribuem para encurtar e melhorar o processo produtivo de forma a rentabilizar os equipamentos e o investimento em serviços, otimizando o uso dos equipamentos.

Procurámos também assinalar ao longo da descrição das empresas gráficas observadas os casos em que alcançam através do *fulfillment*, ou da prestação de serviços diferenciados, uma elevada satisfação junto dos clientes. Recorde-se a personalização a cores e a gestão de *stocks* dos clientes no caso da Offsetarte, a entrega distribuída dos formulários, através da entrega repartida nas diversas filiais e/ou lojas das empresas para quem trabalham, pela Gracal e o arquivo e gestão dos recursos digitais dos clientes na Relgráfica.

A oferta de serviços diferentes dos que são considerados comuns nas artes gráficas, poderá permitir às empresas surgir perante os seus clientes, e potenciais clientes, num patamar destacado comparativamente com a sua concorrência, e levando a criar uma ligação mais sólida e alicerçada com a empresa.

Parece também importante salientar que em todas as empresas estudadas é possível verificar as dificuldades na coordenação entre o planeamento a longo prazo e a resolução permanente dos problemas do dia-a-dia, resultantes da gestão de muita e

complexa informação, retirando aos gestores capacidade de análise para planeamento de longo prazo.

Contudo, embora não exista, nestes casos, planeamento documentado, exceptuando na Relgráfica onde é imposto por exigência do SGQ, existe, sem dúvida um planeamento implícito que guia os gestores na sua estratégia de longo prazo. Na Gracal é visível na sua orientação para trabalhos tipo comercial, com bastante trabalho manual e uma estratégia conservadora guiada pela preocupação de manter custos muito baixos, quer de mão-de-obra, quer de equipamentos. Na Offsetarte podemos referir a orientação para as tecnologias de informação que se traduz numa organização informatizada e sistemática, aparentemente desproporcionada face à capacidade de produção.

Em todos os casos estudados é retida muita informação em sistemas de informação, manuais ou informatizados, não sendo sempre sentida a necessidade de utilizar tecnologia de ponta, mas conseguindo bons resultados.

No entanto, esta informação apenas é utilizada para o fecho de obras, não fornecendo informação para a tomada de decisão estratégica.

Nas três empresas gráficas, como é frequente nas organizações de dimensão relativamente reduzida, que geram informação bastante complexa, a necessidade de bons comunicadores é saliente. Tal necessidade foi referida por todos os gestores que enumeram situações em que é essencial a boa comunicação como forma de satisfazer o cliente e não provocar custos de “não-qualidade”.

A partir dos dados que reunimos, gostaríamos de formular agora algumas hipóteses que foram sugeridas pela descrição e análise anteriores. Uma primeira hipótese é de que quanto mais os recursos produtivos das empresas gráficas se assemelham, mais importante se torna a diferenciação pelos serviços.

Uma segunda hipótese é a de que é crítico o equilíbrio entre os recursos produtivos e os recursos dedicados à organização dos processos. À medida que os equipamentos de impressão se tornam mais produtivos este equilíbrio aparece até como decisivo para a eficiência da empresa. A comunicação interna de forma otimizada pode ajudar a reduzir os custos com produto não conforme, mas um peso excessivo de recursos não produtivos quer de mão-de-obra, quer de sistemas de informação, pode também prejudicar a rentabilidade e finalmente, a competitividade.

Gostaríamos assim, de perspectivar agora alguns aspectos para o prosseguimento de outros trabalhos a ser empreendidos neste domínio, e sem os quais não poderemos reconhecer e actuar significativamente no campo do desenvolvimento organizacional.

Contam-se entre aqueles que se nos afiguram como mais importantes alguns que podem ser realizados com recurso ao estudo comparativo de casos, nomeadamente os seguintes:

a) Realização de estudos, em tipos diversos de gráficas, com vista à observação de como podem, com recursos de produção semelhantes, as empresas gráficas marcar a diferença através do serviço;

b) De que forma a comunicação pode ajudar a resolver problemas frequentes no acabamento e pré-impressão, por exemplo, na imposição, considerando a aprendizagem da organização na mudança;

c) Existe uma diferenciação pela organização nas empresas gráficas portuguesas?.

Tais estudos de caso poderiam contribuir para a formulação de um modelo integrado de apoio à implementação de projectos no âmbito do desenvolvimento organizacional das empresas gráficas, nas vertentes da comunicação e inovação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- . ADAMS, J. Michael e DOLIN, Penny Ann (2002). *Printing Technology 5E*. Delmar, Albany;
- . BANN, David (2006). *The all new Print Production Handbook*. Watson-Guptill Publications, New York;
- . BARBOSA, Conceição (2005). *Manual Prático de Produção Gráfica*. Principia, Publicações Universitárias e Científicas, S. João do Estoril;
- . BARNARD, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge;
- . BENKO, Cathleen e MCFARLAN, F. Warren (2003). *Connecting The Dots, Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*. Harvard Business School Press, Massachusetts;
- . BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari (1992). *Investigação qualitativa em Educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Coleção Ciências da educação, volume 12, Porto Editora, Porto;
- . BRAUN, John S. e DUGUID, Paul (2000). *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, Massachusetts;
- . CASALS, Ricard (1999). *Organização e gestão rumo à produtividade nas artes gráficas*. APIGRAF, Lisboa;
- . CASILLAS, José Carlos, VÁSQUEZ, Adolfo, DÍAZ, Carmen (2007). *Gestão da Empresa Familiar, Conceitos, Casos e Soluções*. Thomson, São Paulo;
- . CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Administração nos novos tempos*. 2ª Ed., Editora Elsevier, Campus;
- . COSTA, C., ALVES G. (2001). *Demonstrações Financeiras, Contabilidade Financeira*. Editora Rei dos Livros, 3ª Edição, Lisboa;
- . DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. (1995). *Gerenciar bem é manter o cliente*. Pioneira, São Paulo;
- . DRUCKER, Peter F. (2001). *The Essencial Drucker*. 1ª Ed., HarperCollins Publishers, Inc., New York;
- . GARDNER, J. Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V., & Monaghan, P. (2001). *Communication in organizations: An intergroup perspective*. In W. P. Robinson & H. Giles (Eds.), *The new handbook of language and social psychology*. Chichester: Wiley;

- . GODRI, Daniel (1994). *Conquistar e manter clientes*. 32ª Ed., EKO, Blumenau-SC;
- . HAMMER, Michael (1996). *Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organization Is Changing Our Work and Lives*. Harper-Business, New York;
- . HEITLINGER, Paulo (2001). *Guia Prático da XML*. Centro Atlântico, Lda., V. N. Famalicão;
- . HUETE, Luis María (2007). *Serviços & Lucro*. Escola de Direcção e Negócios, Lisboa;
- . JOHANSSON, Kaj, LUNDBERG, Peter, RYBERG, Robert (2007). *A Guide to Graphic Print Production*. 2º Ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey;
- . KIPPAN, H. (2001). *Handbook of Print Media: Technologies and Production Methods*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin;
- . KOTLER, Philip (1998). *Administração e Marketing*. 5º Ed., Atlas, São Paulo;
- . KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2003). *Princípios de Marketing*. 9º Ed., Prentice Hall, São Paulo;
- . KRONE, Kathleen J.; JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (1982). *Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives in Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Sage Publications, California;
- . LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Vicente (1998). *Mercator – Teoria e prática de marketing*. 7ª Ed. Actualizada. Publicações Dom Quixote, Lisboa;
- . MILLER, Katherine. L., e MONGE, Peter R. (1986). *Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review*. *The Academy of Management Journal*. Vol. 29, No. 4 (Dec., 1986), pp. 727-753. Publicado pela *Academy of Management*. Consultado em: <http://www.jstor.org/stable/255942> a 20/11/2010;
- . MORIN, Edgar (2002). *Os sete saberes para a educação do futuro*. Coleção horizontes pedagógicos, Instituto Piaget, Lisboa;
- . MUNOZ-SECA, Beatriz e RIVEROLA, Josep (2003). *Del buem pensar y mejor hacer – Mejora permanente y gestión del conocimiento*. McGraw-Hill, Madrid;
- . NARVER, J. & SLATER, S. (2000). *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*. *Journal of Business Research*, Volume 48, Issue 1, April 2000;

- . NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens (2007). *O que é comunicação empresarial*. Brasiliense, São Paulo;
- . NEWSTROM, J. W. & K. Davis (1998). *Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica*. Pioneira, São Paulo;
- . Qualidade, Instituto Português da (2008). Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2008, 3ª Edição. Instituto Português da Qualidade, Caparica;
- . PORTER, Michel (1985). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. – Campus, 1990. Original: *Competitive Advantage*, Rio de Janeiro;
- . ROMANO, Frank J. (1999). *Professional Prepress, Printing, Publishing*. Prentice Hall, London;
- . STAKE, R. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks;
- . WEILL, Peter e BRADBENT, Marianne (1998). *Leveraging the new infrastructure*. Harvard Business School Press, Massachusetts;
- . WII, O. A. (1995). *Organizational Communication: Contingent views*. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnet (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*. NJ: Ablex, Norwood;
- . WOMACK, James e JONES, Daniel (2005). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Free Press, New York;
- . [http://www.administradores.com.br/artigos/frases\\_de\\_peter\\_drucker\\_para\\_o\\_seu\\_dia\\_adia\\_empresarial/1452/](http://www.administradores.com.br/artigos/frases_de_peter_drucker_para_o_seu_dia_adia_empresarial/1452/) a 22/11/2010;
- . [http://en.wikipedia.org/wiki/RGB\\_color\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/RGB_color_model) a 18/10/2010;
- . <http://www.frasesfamosas.com.br/de/thomas-a.-edison.html> a 20/11/2010;
- . <http://www.ine.pt> a 13/10/2010
- . [http://portaldasartesgraficas.com/pre\\_impressao/resolucao.htm](http://portaldasartesgraficas.com/pre_impressao/resolucao.htm) a 18/10/2010;
- . <http://www.quite.com/imposing/manuals.htm> a 20/11/2010;
- . <http://ReinventingYourself.com>: Maslow, Abraham Harold (2004). *The Psychology of Science: A Reconnaissance* a 22/11/2010;
- . <http://www.rt-oeste.pt/CustomPages/ShowPage.aspx?pageid=c73f06d2-d35e-4cd2-8e97-98f62ec1200f&m=a68> a 23/10/2010
- . [http://tecnociencia.inf.br/comunidade/index.php?option=com\\_content&task=view&id458&Itemid=254](http://tecnociencia.inf.br/comunidade/index.php?option=com_content&task=view&id458&Itemid=254) a 20/11/2010



## Índice de Figuras

Figura 1 .....	38
Figura 2 .....	39
Figura 3 .....	40
Figura 4 .....	43
Figura 5 .....	43
Figura 6 .....	43
Figura 7 .....	46
Figura 8 .....	47
Figura 9 .....	47
Figura 10 .....	49
Figura 11 .....	49
Figura 12 .....	49
Figura 13 .....	51
Figura 14 .....	58
Figura 15 .....	69
Figura 16 .....	76
Figura 17 .....	79
Figura 18 .....	80
Figura 19 .....	83
Figura 20 .....	89

**ANEXOS**



## Contas Relgráfica

RELGRÁFICA				
Balço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizaes corpóreas (total)	229779.36	298291.16	547899.16	462899.72
Imobilizaes incorpóreas (total)	6.584,19	1.612,12	714,84	0,00
Investimentos financeiros	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	<b>236363.55</b>	<b>299903.28</b>	<b>548614.00</b>	<b>462899.72</b>
Existências (soma)	49199.23	61788.24	42911.71	42556.77
Cientes c/c (curto prazo)	394651.37	353215.47	457136.16	357758.52
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	7118.95	2931.99	5684.24	7719.70
Outros devedores (curto prazo)	1587.71	643.72	1323.18	1480.28
Títulos negociáveis (soma)	0.00	0.00	0.00	0.00
Depósitos bancários e caixa (soma)	89723.68	64427.32	52559.50	38176.07
Custos diferidos	5748.75	4395.00	2801.64	1506.26
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. Curto p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	<b>641946.25</b>	<b>569834.58</b>	<b>664341.11</b>	<b>579077.38</b>
<b>Total do Activo</b>	<b>884058.55</b>	<b>874132.86</b>	<b>1215756.75</b>	<b>1043483.36</b>
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	49900.00	49900.00	49900.00	49900.00
Provisões (soma)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do capital próprio</b>	<b>309419.14</b>	<b>256470.40</b>	<b>275822.39</b>	<b>248568.57</b>
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	155000.00	152000.00	240000.00	300000.00
Outros accionistas (sócios)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	<b>464419.14</b>	<b>408470.40</b>	<b>515822.39</b>	<b>548568.57</b>
Dívidas curto prazo a instituições de crédito	131821.56	132881.61	258997.24	109657.30
<b>Dívida curto prazo negociada</b> (soma das div. A terceiros a curto prazo)	<b>379139.41</b>	<b>422091.46</b>	<b>653359.53</b>	<b>444975.65</b>
Fornecedores, c/c (curto prazo)	136283.15	157434.59	180228.54	141103.20
Estado e outros entre públicos (curto prazo)	23978.94	48292.77	39195.67	30778.45
Outros credores (curto prazo)	14782.74	14710.06	20078.64	22948.19
Proveitos diferidos	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total financiamento espontaneo</b>				
<b>Total do Passivo</b>	<b>574639.41</b>	<b>617662.46</b>	<b>939934.36</b>	<b>794914.79</b>
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	<b>884058.55</b>	<b>874132.86</b>	<b>1215756.75</b>	<b>1043483.36</b>
erro arredondadmentos	0.00	0.00	0.00	0.00

Demonstração dos Resultados por Naturezas									
EXERCÍCIOS	2006		2007		2008		2009		
CUSTOS E PERDAS									
Matérias	351.323,79	35,83%	360.238,48	35,43%	416.392,66	37,94%	333.893,56	35,22%	
Fornecimentos e serviços externos	86.149,53	8,79%	94.829,05	9,33%	89.875,86	8,19%	102.097,16	10,77%	
Custos com o pessoal + Encargos Sociais	346.590,69	35,34%	379.702,36	37,34%	399.062,76	36,36%	400.883,93	42,29%	
Amortizações	228.394,86		101.996,78		138.586,99		90.554,27		
Outros custos e perdas operacionais	4.280,50		3.572,50		3.343,89		3.284,92		
(A).....	1.016.739,37		940.339,17		1.047.262,16		930.713,84		
Outros	21.352,99	2,18%	23.520,53	2,31%	39.628,91	3,61%	37.340,96	3,94%	
(C).....	1.038.092,36		963.859,70		1.086.891,07		968.054,80		
Custos e perdas extraordinários	1.292,29		6.750,28		27.810,54		9.920,39		
(E).....	1.039.384,65		970.609,98		1.114.701,61		977.975,19		
Imposto sobre o rendimento do exercício	618,61		3.901,38		9.751,99		1.615,70		
(G).....	1.040.003,26		974.511,36		1.124.453,60		979.590,89		
Resultado líquido do exercício	-51.221,79		47.051,26		19.351,99		-23.550,53		
PROVEITOS E GANHOS									
Vendas	980.625,59		1.016.758,40	3,68%	1.097.534,35	7,94%	947.999,94	13,62%	
Outros	11,92	0,00%	874,42	0,09%	1.331,66	0,12%	293,67	0,03%	
(D).....	980.637,51		1.017.632,82		1.098.866,01		948.293,61		
Proveitos e ganhos extraordinários	8.143,96		3.929,80		44.939,58		7.746,75		
(F).....	988.781,47		1.021.562,62		1.143.805,59		956.040,36		

Autonomia Financeira	34	29	22	23
N.º Trabalhadores	21	21	23	24
Remuneraes anuais	346590,69	379702,36	399062,76	400883,93
Valor médio de remunerao mensal	1178,88	1291,50	1239,33	1193,11
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	-5,22	4,62	1,76	-2,48
Solvabilidade (CP/Passivo)	0,53	0,41	0,29	0,31
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	-16,55	18,34	7,01	-9,47

## Contas Offsetarte

OFFSETARTE				
Balço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizações corpóreas (total)	798875.50	835956.00	1175861.43	1162314.59
Imobilizações incorpóreas (total)	2.865,47	2.865,47	2.865,48	2.865,47
Investimentos financeiros	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	189691.53	174064.31	137713.66	215999.63
Existências (soma)	90427.90	87272.51	77863.08	74305.77
Clientes c/c (curto prazo)	242764.73	333192.36	316698.27	328493.98
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	26.81	2204.86	4511.55	11372.09
Outros devedores (curto prazo)	72336.06	0.00	70862.68	1191.80
Títulos negociáveis (soma)	0.00	0.00	0.00	1500.00
Depósitos bancários e caixa (soma)	28744.78	25498.64	27545.31	17999.06
Custos diferidos	3813.95	9017.01	4263.55	4199.65
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. L e C p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	456506.28	541237.05	520732.14	477141.97
<b>Total do Activo</b>	1262262.21	1389360.41	1703879.96	1646608.03
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	200000.00	200000.00	200000.00	200000.00
Provisões (soma)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do capital próprio</b>	136959.07	201187.39	775262.86	722150.69
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	204788.70	166941.69	155529.84	247610.01
Outros accionistas (sócios)	50000.00	149807.00	0.00	705.89
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	892015.09	1086055.79	930792.7	1487261.37
Dívidas curto prazo a instituições de crédito	72.93	72.93	4673.13	5973.53
<b>Dívida curto prazo negociada</b> (soma das div. A terceiros a curto prazo)	324690.19	277222.66	758261.00	136120.05
Fornecedores, c/c (curto prazo)	120345.86	152092.05	86070.62	92567.68
Estado e outros entre públicos (curto prazo)	20271.97	18232.04	29167.31	26745.43
Outros credores (curto prazo)	183999.43	38475.48	106435.88	3853.88
Proveitos diferidos	43453.39	18818.19	12961.86	21961.86
<b>Total financiamento espontâneo</b>				
<b>Total do Passivo</b>	1125303.14	1188173.02	928617.10	924457.34
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	1262262.21	1389360.41	1703879.96	1646608.03
erro arredondamentos	0.00	0.00	0.00	0.00

Demonstração dos Resultados por Naturezas									
EXERCÍCIOS	2006		2007		2008		2009		
CUSTOS E PERDAS									
Matérias	226.558,04	37,56%	175.393,92	26,76%	233.222,32	31,23%	198.095,56	29,06%	
Fornecimentos e serviços externos	107.197,04	17,77%	107.154,44	16,35%	127.393,79	17,06%	122.910,26	18,03%	
Custos com o pessoal + Encargos Sociais	246.119,88	40,80%	227.239,03	34,67%	231.085,62	30,94%	221.577,13	32,50%	
Amortizações	69.476,41		54.372,48		52.965,11		78760,18		
Outros custos e perdas operacionais	9.980,17		5.510,30		5.454,08		5.734,57		
(A).....	659.331,54		569.670,17		650.120,92		627.077,70		
Outros	44.984,60	7,46%	45.626,88	6,96%	54.445,90	7,29%	31.229,23	4,58%	
(C).....	704.316,14		615.297,05		704.566,82		658.306,93		
Custos e perdas extraordinários	225,00		168,95		4.568,57		8.505,73		
(E).....	704.541,14		615.466,00		709.135,39		666.812,66		
Imposto sobre o rendimento do exercício	699,10		1.528,61		12.113,45		16.092,34		
(G).....	705.240,24		616.994,61		721.248,84		682.905,00		
Resultado líquido do exercício	-95.806,76		64.228,32		44.760,74		14.906,46		
PROVEITOS E GANHOS									
Vendas	603.200,95		655.526,41	8,67%	746.815,54	13,92%	681.738,12	8,71%	
Outros	4.900,56	0,81%	1.947,94	0,30%	829,25	0,11%	10.158,75	1,49%	
(D).....	608.101,51		657.474,35		747.644,79		691.896,87		
Proveitos e ganhos extraordinários	1.331,97		23.748,58		18.364,79		5.914,59		
(F).....	609.433,48		681.222,93		766.009,58		697.811,46		

Autonomia Financeira	11	14	45	44
N.º Trabalhadores	15	15	15	15
Remunerações anuais	246119,88	227239,03	231085,62	221577,13
Valor médio de remuneração mensal	1172,00	1082,09	1100,41	1055,13
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	-15,88	9,79	5,99	2,18
Solvabilidade (CP/Passivo)	0,12	0,16	0,45	0,78
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	-69,95	31,92	5,77	2,06

## Contas Gracal

GRACAL				
Balanço	2006	2007	2008	2009
<b>Activo</b>				
Imobilizações corpóreas (total)	186826.06	171198.84	134848.18	213134.16
Imobilizações incorpóreas (total)	0.00	0.00	0.00	0.00
Investimentos financeiros	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do imobilizado</b> (soma Imob. Corp. + Imob. Inc. + Inv. Finan.)	186826.06	171198.84	134848.18	213134.16
Existências (soma)	26183.60	31769.87	46216.26	46898.89
Clientes c/c (curto prazo)	308499.28	178424.01	337462.16	218712.02
Estado e outros entes públicos (curto prazo)	10959.34	13942.42	531.13	16217.73
Outros devedores (curto prazo)	8598.76	7598.76	9598.76	9625.70
Títulos negociáveis (soma)	0.00	0.00	0.00	1150.00
Depósitos bancários e caixa (soma)	150071.56	258232.76	242790.61	270503.88
Custos diferidos	1667.29	1119.91	863.34	770.54
<b>Total do circulante</b> (soma exist. + div. L e C p. + tit. Neg. + caixa e bancos)	504312.54	489967.82	636598.92	574422.04
<b>Total do Activo</b>	692881.96	665786.71	774378.48	792299.41
<b>Capital próprio e Passivo</b>				
Capital	29927.86	29927.86	29927.86	29927.86
Provisões (soma)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total do capital próprio</b>	479879.92	479688.83	519053.17	509508.50
Dívidas de Leasings (dívidas inst. de crédito / méd. e longo prazo)	0.00	0.00	0.00	64687.50
Outros accionistas (sócios)	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total de recursos estáveis</b> (soma div. Longo prazo + cap. Próprio)	479879.92	479688.83	519053.17	574196.00
Dívidas curto prazo a instituições de crédito	0.00	0.00	0.00	28750.00
<b>Dívida curto prazo negociada</b> (soma das div. A terceiros a curto prazo)	134251.68	111910.34	178706.99	139236.25
Fornecedores, c/c (curto prazo)	84457.22	74464.97	133327.28	72481.61
Estado e outros entre públicos (curto prazo)	43903.25	36622.57	44563.71	36687.57
Outros credores (curto prazo)	36.70	822.80	816.00	895.07
Proveitos diferidos	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total financiamento espontâneo</b>				
<b>Total do Passivo</b>	213002.04	186097.88	255325.31	282790.91
<b>Total do passivo e capital próprio</b>	692881.96	665786.71	774378.48	792299.41
erro arredondamentos	0	0	0	0

Demonstração dos Resultados por Naturezas								
EXERCÍCIOS	2006		2007		2008		2009	
<b>CUSTOS E PERDAS</b>								
Matérias	289.081,77	29,37%	272.376,48	28,96%	382.721,29	32,52%	336.875,34	33,52%
Fornecimentos e serviços externos	170.837,29	17,36%	192.588,26	20,48%	208.707,09	17,73%	152.495,86	15,18%
Custos com o pessoal + Encargos Sociais	448.058,67	45,52%	454.315,49	48,31%	484.730,12	41,19%	485.255,78	48,29%
Amortizações	40.533,97		21.085,34		38.122,93		40.585,85	
Outros custos e perdas operacionais	2.009,31		1.984,72		4.065,29		3.547,94	
(A).....	950.521,01		942.350,29		1.118.346,72		1.018.760,77	
Outros	1.060,02	0,11%	1.037,68	0,11%	377,52	0,03%	2.316,59	0,23%
(C).....	951.581,03		943.387,97		1.118.724,24		1.021.077,36	
Custos e perdas extraordinários	18.416,11		4.603,37		2.075,02		265,52	
(E).....	969.997,14		947.991,34		1.120.799,26		1.021.342,88	
Imposto sobre o rendimento do exercício	5.107,22		-5.662,24		19.590,95		-3.929,76	
(G).....	975.104,36		942.329,10		1.140.390,21		1.017.413,12	
Resultado líquido do exercício	13.117,40		-191,09		39.364,34		-9.544,67	
<b>PROVEITOS E GANHOS</b>								
Vendas	984.332,19		940.443,37	4,45%	1.176.842,32	25,13%	1.004.890,80	14,61%
Outros	170,52	0,02%	790,57	0,08%	853,60	0,07%	1.914,66	0,19%
(D).....	984.502,71		941.233,94		1.177.695,92		1.006.805,40	
Proveitos e ganhos extraordinários	3.719,05		904,07		2.058,63		1.062,96	
(F).....	988.221,76		942.138,01		1.179.754,55		1.007.868,40	

Autonomia Financeira (CP/Activo liquido)	69	72	67	64
N.º Trabalhadores	33	38	30	31
Remunerações anuais	448058,67	454315,49	484730,12	485255,78
Valor médio de remuneração mensal	969,82	853,98	1154,12	1118,10
Rendibilidade das vendas (RL/Vendas*100)	1,33	-0,02	3,34	-0,94
Solvabilidade (CP/Passivo)	2,25	2,57	2,03	1,8
Rendibilidade dos capitais próprios (RL/CP*100)	2,73	-0,03	7,58	-1,87





# Documentos Relgráfica

Documento n.º 1



## ENCOMENDA

Número 103773

Cliente 14061 - Carlos A. R. Norte

Data 2010/10/26

Requisição 5176

Orçamento

Tipo de Trabalho Comerciais

Modelo

Quantidade 2

Entregue 0

Original 103772

Autor Flavia

Vendedor Relgráfica

Prazo 8

Data Prevista 2010/11/05

Situação

Documentos 0001-0100

### Descrição

Livros de Guias de Transporte, Aut, 3 vias (3x50), Ft A5 ao alto, imp. 1/0 cor, nº 0001, picotados e agrafados - NOVO

### CLIENTE

#### Observações

Maquete em anexo - Enviar prova a/c Filipa Norte  
Numeração dos livros comerciais

#### Formato

☒ A5 ☐ A4 ☐ A3 ☐ 35x50 ☐ 50x70

\_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_

☒ Alto ☐ Baixo ☐ Aberto ☐ Fechado

#### Papel

☒ AUT - 61x28 15,1x213 - (3x10)

☐ ENVELOPES REF\*

☐ SACOS REF\*

#### Livros Comerciais

☐ Normal ☒ Autocop.

☐ Simples 1ª Branca

☐ Duplicado 2ª Azul

(3x50) ☒ Triplicado 3ª Rosa

☐ Quadruplicado 4ª \_\_\_\_\_

☐ \_\_\_\_\_ 5ª \_\_\_\_\_

☐ S/N.º ☒ C/N.º de 0001 a 0100

#### Impressão 1/0

☐ Selecção

☒ Preto

☐ \_\_\_\_\_

☐ \_\_\_\_\_

☐ \_\_\_\_\_

#### Verniz Máquina

☐ Brilho

☐ Mate

☐ F ☐ V

#### Acabamento

☐ Dobrado

☐ Corte e Vinco

☐ Cortante N.º \_\_\_\_\_ ☐ Novo

☒ Picotado à la beca

☐ Colado

☐ Furado

☒ Agrafado

☐ \_\_\_\_\_

#### Outros Serviços

☐ Plastificado ☐ Int. ☐ Ext. ☐ B ☐ M ☐ Frente ☐ Verso

☐ Verniz UV ☐ Brilho ☐ Mate ☐ G ☐ L ☐ Frente ☐ Verso

☐ Cosido à linha

☐ SKIN

☐ \_\_\_\_\_

2010/10/26

RelGráfica - Artes Gráficas, Lda.

Página 1

#### Chapas

☐ SM 72

☐ SM 52

☒ GTO 2

Valor total

Rel02/03 1/2





## ENCOMENDA

Número 103922

Cliente	14076 - José Vitorino Henriques Fialho		
Data	2010/11/08	Original	0
Requisição		Autor	Flavia
Orçamento		Vendedor	Relgráfica
Tipo de Trabalho	Tampografia	Prazo	10
Modelo		Data Prevista	2010/11/22
Quantidade	500	Situação	
Entregue	0	Documentos	

## Descrição

Esferográficas NILE ref. 91381 (100x5 cores) c/ gravação a 1 cor

## Observações

100 cor 03 + 100 cor 04 + 100 cor 05 + 100 cor 08 + 100 cor 09

Maquete em anexo - **Cliente vem ver prova sexta-feira (12/11/2010)**

## Características Material

Material Esferográficas ref. 91381 NILE\*

Formato \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_

elenc.  
08/11/2010  
Adriano

Formato Corte \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ Quantidade \_\_\_\_\_

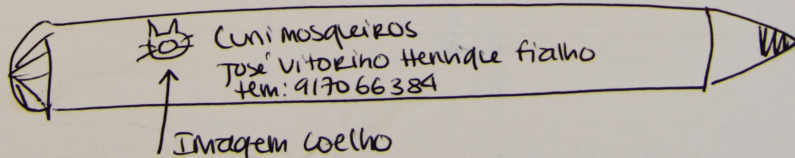
Impressão 1/0

<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

## Esboço

\* 100 cor 03 - Preto  
100 cor 04 - Azul  
100 cor 05 - Vermelho  
100 cor 08 - Amarelo  
100 cor 09 - Verde

Maquete



2010/11/08

RelGráfica - Artes Gráficas, Lda. □

Página 1

## Ecran's

☐ Pequeno \_\_\_\_\_ ☐ Médio \_\_\_\_\_ ☐ Grande \_\_\_\_\_

## Valor total

Rel41/03 1/2





## ENCOMENDA

Número 104046 ✓

Cliente 13440 - Vasco Ferreira do Couto

Data 2010/11/16

Requisição

Orçamento 20103703 (2010/11/09)

Tipo de Trabalho Digital XEROX

Modelo

Quantidade 100

Entregue 0

Original 0

Autor Flavia

Vendedor Relgráfica

Prazo 0

Data Prevista 2010/11/16

Situação

Documentos

## Descrição

Autocolantes "Código de Barras", Ft 3,8x3,8, papel autocolante mate s/c, imp. 1/0 cor (preto-digital), c/ meio corte fornecido em planos - c/ nossa composição

## Observações

Original em anexo

**URGENTE**

## Formato

3,8 x 3,8

☐ Alto ☐ Baixo☐ Alto ☐ Baixo

## Impressão 10

FRENTE

☐ Selecção☒ Preto

VERSO

☐ Selecção☐ Preto

## Material PLOTTER

☐ Vinil Impressão Ref.ª☐ Branco☐ Brilho☐ Mate☐ Transparente☐ Brilho☐ Semi-Brilho☐ Vinil Recorte Ref.ªCor ☐ Brilho ☐ Mate☐ Lona Ref.ªCor ☐ Brilho ☐ Mate☐ Backlite Ref.ª☐ Microperfurado Ref.ª☐ Transfer Ref.ªCor ☐ Impressão ☐ Recorte☐ Outro Ref.ª

## Papel XEROX

Papel Autocolante Mate s/c

Quant. planos A3+ impressos F 2 V

Quant. planos A3+ impressos F V

## Acabamento XEROX

☐ Dobrado☒ Corte e Vinco Meio corte fornecido em plano☐ Cortante N.º☐ Novo☐ Plastificado☐ Brilho☐ Mate☐ Frente ☐ Verso

## Acabamento PLOTTER

☐ Aplicado em

Ref.ª/Cor Espessura mm

☐ Ilhoses☐

2010/11/16

RelGráfica - Artes Graficas, Lda. □

Página 1

## Consumo Materiais PLOTTER

Largura do Material cm m²

Comprimento utilizado cm

Valor total

Rel65/01 1/2



## REGISTO DE OPERAÇÕES E CONTROLOS

Design		
<input type="checkbox"/> Planeamento das etapas	/	
<input type="checkbox"/> Recolha e Análise dos requisitos do cliente	/	
<input type="checkbox"/> Definição do layout Primeira prova	/	
<input type="checkbox"/> Correção primeira prova	/	
<input type="checkbox"/> 2ª Prova	/	
<input type="checkbox"/> Correção 2ª Prova	/	
<input type="checkbox"/> 3ª Prova	/	
<input type="checkbox"/> Correção 3ª Prova	/	
<input type="checkbox"/> Validação interna Aprovação r. design	/	
<input type="checkbox"/> Aprovação cliente Prova n.º _____	/	
	/	

Pré-Impressão		
1ª Prova	17/11	Aze (marf 17/11)
Correção 1ª prova	17/11	Teresa
2ª Prova	/	
Correção 2ª prova	/	
3ª Prova	/	
Correção 3ª prova		
Aprovação cliente Prova n.º 1	17/11	Rui Gomes (marf)
	/	
	/	
PROVA FINAL	17/11	Prova 1
P-Visualização RIP	17/11	Aua
Impressão vegetal	/	
Conferência vegetal	/	
	/	
Gravação chapas	17/11	Aua
Conferência chapas	17/11	Aua

Preparação Matéria Prima		
Guilhotina	/	
	/	

Impressão Offset / Digital		
Impressão	17/11	
Impressão	/	
Impressão	/	

Impressão Serigrafia / Tampografia / Transfer		
Abrir quadros	/	
Impressor	/	
Auxiliar	/	
Transfer	/	

Acabamento		
Guilhotina	/	
	/	
Corte e Vinco	/	
Trilateral	/	
Trilateral	/	
Máquina Dobrar	/	
Máquina Dobrar	/	
Agrafar	/	
Agrafar	/	
Furar	/	
Embalar	/	
Embalar	/	
Colar	/	
Colar	/	
Trabalho Manual	19/11	Lurdes
Trabalho Manual	/	
Trabalho Manual	/	
Alçar	/	
Plastificar	/	
	/	

Sub-Contratações					
Verniz UV	/			/	
Skin/Blister	/			/	

Versão Rev02/Rev41/Rev65 - actualização 11/01/2010







Tiragem		Valor		Valor		Valor		Valor	
		Qt/H	Valor	Qt/H	Valor	Qt/H	Valor	Qt/H	Valor
Criação									
Composição									
Provas de Cor									
Papel Ft.	x								
Papel Ft.	x								
Papel Ft.	x								
Chapas									
Chapas									
Impressão									
Impressão									
Verniz Máquina									
Verniz UV									
Plastificação									
Cortante									
Dobrar/Vincar									
Colar/Agrafar									
Guilhotina									
Embalagem									
Distribuição									
Ecran									
Ecran									
Sub-Total									
%									
TOTAL									

Quantidade			
Papel	Papel	Fto. corte	Quant.
	x	x	
	x	x	
	x	x	

Quantidade			
Papel	Papel	Fto. corte	Quant.
	x	x	
	x	x	
	x	x	

Quantidade			
Papel	Papel	Fto. corte	Quant.
	x	x	
	x	x	
	x	x	

CHAPAS

Cliente: BELKO

Obra nº: 103856

Trabalho: CAMIÕES COMPRIMENTADOS

☐ Frente ☐ Verso ☐ Tira/Retira

1

Obs.

Ass.: Bruno

Modelo de identificação de chapas

## Documentos Offsetarte

Documento n.º 8

**OFFSETARTE****ORDEM DE SERVIÇO 101951**DATA ENTRADA  
22-07-2010 11:02:31ENTREGA URGENTE ☐  
- -CLIENTE 5091  
**RELGRÁFICA - ARTES GRÁFICAS, LDA.**  
Estrada da Ribafria, 52  
Algarão  
2475--99 Benedita**QUANTIDADE**  
**1**  
**0**  
**0****DESCRIÇÃO DO PRODUTO / SERVIÇO**Impressões digitais «Menu Rotunda»  
(30+30+30 planos)  
PAPEL CLIENTE**COMPOSIÇÃO**Fotolitos do Cliente?  
Suporte Informático ? C D  
Tem Chapa?  
Igual ou Alterações?  
Fotolito ou CTP?  
Apresentar Prova? de Cor?  
Observações**ARQUIVO NÚMERO****IMPRESSÃO**Plano de Impressão  
Formato final  
Máquina Impressão  
Cores de Impressão  
Numeração  
Qualidade de Papel  
Plasticização ou Verniz  
Observações**Vias**1ª  
2ª  
3ª  
4ª  
5ª  
6ª**ACABAMENTO**Picotagem de Lado  
Picotagem Cabeça  
Colados Cabeça  
Colados Lado  
Observações**DIVERSOS**

ORC. Nº: 0

FACT. Nº:

VALOR A FACTURAR:

Preço Anterior  
Factura Anterior  
Nota de Encomenda Nº  
Requisição do Cliente ?  
Trabalho Recebido por  
Registado por dina  
Observações:



<b>FOLHA DE CUSTO</b>						<b>ORDEN DE PRODUÇÃO:</b>	
CLIENTE _____							
DESCRIÇÃO DO TRABALHO: _____							
Observações: _____							
DATA DA RECEPÇÃO		RECEPCIONISTA	EMISSOR	REQUISICÃO/ ENCOMENDA			PRAZO DE ENTREGA
NÚMERAÇÃO		CONSTITUIÇÃO: ____ X ____ F.L.S.			<input type="checkbox"/>	O CLIENTE DESEJA	PROVAS
Assinilar com uma cruz (+) as alterações e o material usado para a maquiagem:		OPERAÇÃO		OBSERVAÇÕES		TEMPO	
		COMPOSIÇÃO:				H	M
		MONTAGEM:					
		IMPRESSÃO:					
		MAQ 1 -					
		MAQ 2 -					
		MAQ 3 -					
		CORTE INICIAL:					
		CORTE FINAL:					
		INTERCALAGEM:					
		CORTAGEM:					
		COSER AGRAFAR:					
		COLAGEM:					
		DOBRAGEM:					
		ENCADERNAR:					
		CINTAGEM:					
		EMBALAGEM:					
Ordem	FORMATO	IMP	BARRA	QUANTIDADE	D E S I G N A Ç Ã O	QUANTIDADE USADA	PREÇO DE CUSTO
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0
							1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							0

DATAS DE ENTRADA E SAÍDA NAS SECÇÕES			
SECÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	OBSERVAÇÕES
FOTOCOMPOSIÇÃO	/ /	/ /	
MONTAGEM	/ /	/ /	
ARMAZÉM	/ /	/ /	
CORTE	/ /	/ /	
IMPRESSÃO OFFSET	/ /	/ /	
IMPRESSÃO TIPOGRAFIA	/ /	/ /	
ENCADERNAÇÃO	/ /	/ /	
CORTE	/ /	/ /	
EMBALAGEM	/ /	/ /	
EXPEDIÇÃO	/ /	/ /	



[illegible]



IDENTIFICAÇÃO		FOLHA DE CUSTO					ORDEM DE PRODUÇÃO:				
		CLIENTE:									
		DESCRIÇÃO DO TRABALHO:									
		Observações:									
		DATA DA RECEPÇÃO	RECEPCIONISTA	EMISSOR	REQUISIÇÃO / ENCOMENDA		PRAZO DE ENTREGA				
		NUMERAÇÃO: _____ CONSTITUIÇÃO: _____ X _____ FLS. <input type="checkbox"/> O CLIENTE DESEJA _____ PROVAS									
MÃO-DE-OBRA		Assinalar com uma cruz <input type="checkbox"/> os lados utilizados para impressão para a marginação:  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 100px;">             Cabeça              Esquerda      Direita              Pé           </div>		OPERAÇÃO				OBSERVAÇÕES		TEMPO	
				COMPOSIÇÃO:							
				MONTAGEM:							
				IMPRESSÃO:							
				MAQ. 1 -							
				MAQ. 2 -							
				MAQ. 3 -							
				CORTE INICIAL:							
				CORTE FINAL:							
				INTERCALAGEM:							
				COSTAGEM:							
				COSER / AGRAFAR:							
				COLAGEM:							
				DOBRAGEM:							
ENCADERNAR:											
CINTAGEM:											
EMBALAGEM:											
MATÉRIA-PRIMA		Ordem	FORMATO	IMP.	PICOT.	BARRA	QUANTIDADE	DESIGNAÇÃO	QUANTIDADE USADA	PREÇO DE CUSTO	
TOTAL A DEBITAR:											
Elem. Divers.		EXECUÇÃO ANTERIOR		DEBITADO EM:							
		ORÇAMENTO		FACTURA N.º:							
		ESTUDO									





*Gracal-Gráfica Caldense, Lda*

*Prova  
Tipográfica*



O.P. N.º \_\_\_\_\_

Data de Adjudicação \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

Ao c/ \_\_\_\_\_



[illegible]

Interior da pasta para envio de provas

<b>Estudo</b>	31307	<b>Orçamento</b>	17832	<b>Elaborado em</b>	2010.03.31
<b>O.P. Ant.</b>				<b>Consulta</b>	
<b>Cliente</b>	211608 - MIRANDA CORREIA AMENDOEIRA & ASSOCIADOS				
<b>Trabalho</b>	500 Impressos de Carta, formato A4, em papel Conqueror Liso Diamante de 90gr. impresso a 2/0 cores.				
<b>Mod.</b>	Cartas				

**Mão - de - Obra**

Composição	1 chapa	0,45	7,50
Montagem	1 chapa	0,15	1,75
Impressão :	Offset		
-Maq 1 - Heidelberg II	2/0 cores	1,30	25,50
-Maq 2 -			
-Maq 3 -			
Corte inicial	Cada folha dá 4 - Fica cortado em 1/2	0,15	1,75
Corte final	A4	0,15	1,75
Intercalagem			
Costagem			
Coser / Agrafar			
Colagem			
Dobragem			
Encadernar			
Cintagem			
Embalagem		0,15	1,50
<b>Somas</b>			<b>39,75</b>

**Adicionais**

Produtos Químicos	15,00
Tintas	5,00
<b>Somas</b>	<b>20,00</b>

Conferido por	Visto por	<b>Total Custo</b>	59,7500
		<b>Preço Orçado</b>	

**Observações :** Cliente fornece arte final em suporte informático.





## Fotos Relgráfica

Foto n.º 1



Vista geral das instalações

Foto n.º 2



Secção de contabilidade e orçamentação

Foto n.º 3



Recepção a clientes e entregas

Foto n.º 4



Secção de pré-impressão

Foto n.º 5



Equipamento de CTP

Foto n.º 6



Equipamento de impressão digital plana

Foto n.º 7



Equipamento de impressão *plotter*



Foto n.º 8



Equipamento de impressão *offset*  
Speedmaster 2 cores 50x70

Foto n.º 9



Foto n.º 10



Equipamento de impressão *offset* GTO 2 cores 35x50

Equipamento de impressão *offset*  
Speedmaster 4 cores 50x70



Foto n.º 11



CPC e CPTronic da Speedmaster 52

Foto n.º 12



Equipamento de impressão *offset* Speedmaster 4 cores 35x50

Foto n.º 13



Armazém de papel



Foto n.º 14



Equipamentos de impressão para serigrafia

Foto n.º 15



Equipamento para impressão em tampografia



Foto n.º 16



Vista geral de parte do acabamento

Foto n.º 17



Guilhotina

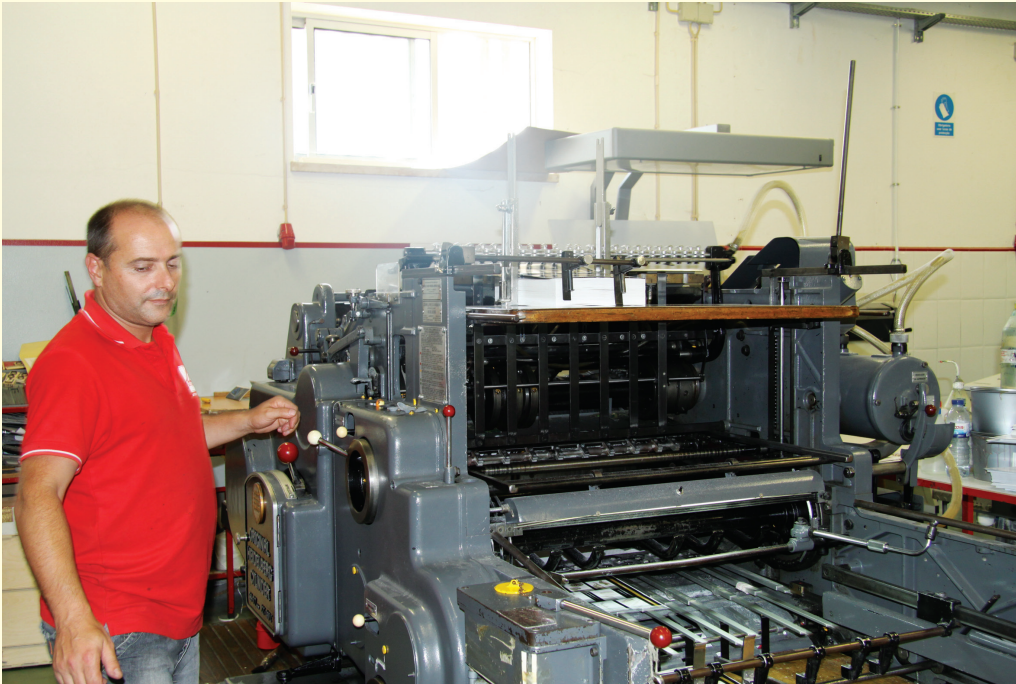
Foto n.º 18



Máquina de dobra



Foto n.º 19



Equipamento de corte e vinco

Foto n.º 20



Equipamento pneumático  
de colocação de baguetes

Foto n.º 21



Máquina de alcear

## Fotos Offsetarte

Foto n.º 22



Vista geral das instalações

Foto n.º 23



Foto n.º 24



Equipamento de impressão digital

Foto n.º 25



Equipamento de *plotter*



Foto n.º 26



Equipamento de corte

Foto n.º 27



Equipamento de corte

Foto n.º 28



Máquina de alcear

Foto n.º 29



Equipamento de corte e vinco

Foto n.º 30



Equipamento de plastificar

Foto n.º 31



Equipamento de impressão *offset*

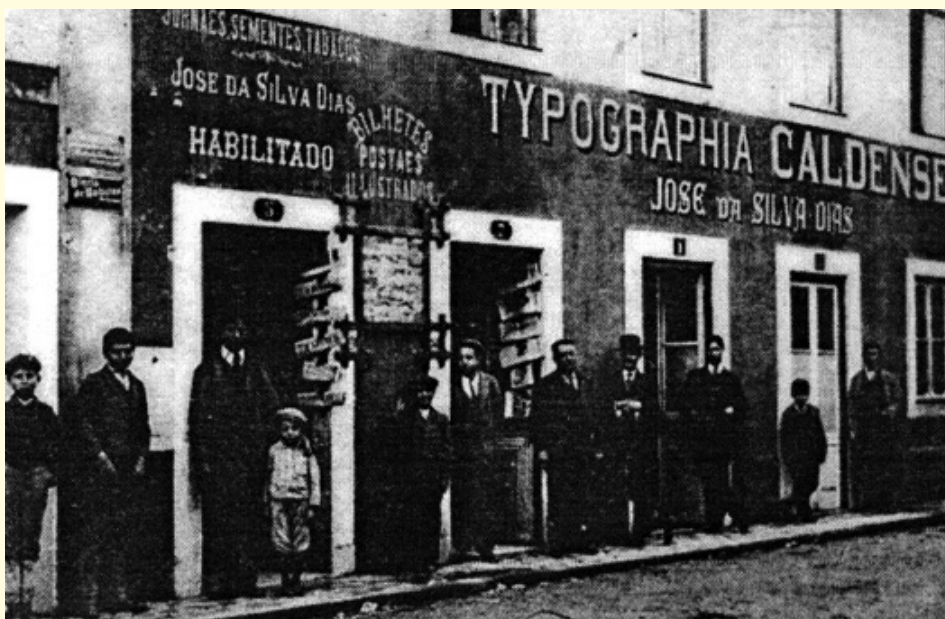
Foto n.º 32



Aspecto geral do armazém de papel

## Fotos Gracal

Foto n.º 33



Fachada da Gracal, ainda Typographia Caldense, em 1906

Foto n.º 34



Actual vista exterior da Gracal

Foto n.º 35



Secção de orçamentação e contabilidade



Foto n.º 36



CTP Cobalt 4

Foto n.º 37



Secção de pré-impressão e gravação de chapas

Foto n.º 38



Foto n.º 39



Secção de impressão



Foto n.º 40



Foto n.º 41



Secção de impressão

Foto n.º 42



Guilhotinas

Foto n.º 43



Cilíndrica para corte e vinco

Foto n.º 44



Alceamento, dobra e armazém de papel e envelopes

Foto n.º 45



Vista geral do acabamento



Foto n.º 46



Secção de acabamento

Foto n.º 47

António Inácio Cruz Perdigão	Sócio-gerente
Carlos Manuel Leitão Soares	Sócio-gerente
Diamantino Laura Ferreira	Sócio-gerente
António José Alves Rodrigues	Fotocompositor
Paulo Fernando Almeida Ribeiro	Fotocompositor
José Gonçalo dos Santos	Fotógrafo
António José Martins dos Santos	Comp. mecânico
Luís Manuel Rodrigues dos Santos	Fotógrafo
Carlos Manuel Santos Silva	Impressor offset
Francisco António Ribeiro Domingos	Impressor offset
Sílvio Miguel Jesus Ribeiro	Impressor offset
António Cândido Rosado Mil-Homens	Impressor offset
André Filipe Contente Roque	Aprendiz impressor offset
Luís Carlos Silva Henriques	Aprendiz impressor offset
António Baptista	Impressor tipográfico
Vitor Manuel Ribeiro Cipriano	Impressor tipográfico
Susana Maria Mimoso Fragoeiro Ferreira	Operadora manual
Valéria dos Santos Ribeiro	Operadora manual
Rafaela M. Correia	Operadora manual
Ivone Morgado Carvalho	Operadora manual
Joaquim Francisco Marriço O. Cristovão	Cortador guilhotina
Hermes António Português	Motorista
Jorge Manuel Gil dos Santos	Ajudante motorista
Rogério Alves dos Santos	Fiel Armazém
Paulo Jorge Francisco Soares	Auxiliar armazém
Cláudia Maria Pereira Margarido P. Santos	1ª Escriturária
Vitor Manuel Tavares Pereira Silva	1º Escriturário
Maria Odete de Jesus Loureiro Santos	1ª Escriturária
Edna Natacha Rodrigues	Orçamentista

Quadro de pessoal



[illegible]

### Ano Fiscal 2007

	0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Particulares										
Empresas										
Estado e Inst. Governamen.										
Associações/										
Cooperativas										
Outros										

### Ano Fiscal 2008

	0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Particulares										
Empresas										
Estado e Inst. Governamen.										
Associações/										
Cooperativas										
Outros										

7. Quais os três maiores clientes da sua empresa, tipo de trabalho (se aplicável) e que peso?

---



---



---



---

8. Em cada um dos anos indicados, marque o intervalo que melhor representa a rotação de clientes.

### Ano Fiscal 2007

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	+ 100
Novos Clientes						
"Perdas" de Clientes						
Total Clientes						

## Ano Fiscal 2008

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	+ 100
Novos Clientes						
"Perdas" de Clientes						
Total Clientes						

## Ano Fiscal 2009

	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	+ 100
Novos Clientes						
"Perdas" de Clientes						
Total Clientes						

9. Mercado onde opera:

- ☐ Local
- ☐ Regional
- ☐ Nacional
- ☐ Internacional

10. Assinale as actividades que executa na sua empresa.

Pré- impressão

- ☐ Composição
- ☐ Criação
- ☐ Gravar chapas
- ☐ Maquetização

Impressão

- ☐ Impressão offset
- ☐ Impressão tampografia
- ☐ Impressão Serigrafia
- ☐ Digital (pequeno formato)
- ☐ Digital (grande formato)

## Acabamento

- ☐ Agrafar manual
- ☐ Agrafar automático
- ☐ Alçar
- ☐ Dobrar
- ☐ Corte e vinco
- ☐ Furar
- ☐ Picote automático
- ☐ Guilhotina



- ☐ Plastificar
- ☐ Verniz UV
- ☐ Skin
- ☐ Obra de livro – capa mole
- ☐ Obra de livro – capa dura
- ☐ Colagem manual
- ☐ Colagem automática
- ☐ Coser à linha
- ☐ Aplicação ringwear

11. Assinale as actividades que subcontrata para a realização dos trabalhos que lhe são solicitados.

Pré- impressão

- ☐ Composição
- ☐ Criação
- ☐ Gravar chapas
- ☐ Maquetização

Impressão

- ☐ Impressão offset
- ☐ Impressão tampografia
- ☐ Impressão Serigrafia
- ☐ Digital (pequeno formato)
- ☐ Digital (grande formato)

Acabamento

- ☐ Agrafar manual
- ☐ Agrafar automático
- ☐ Alçar
- ☐ Dobrar
- ☐ Corte e vinco
- ☐ Furar
- ☐ Picote automático
- ☐ Guilhotina
- ☐ Plastificar
- ☐ Verniz UV
- ☐ Skin
- ☐ Obra de livro – capa mole
- ☐ Obra de livro – capa dura
- ☐ Colagem manual
- ☐ Colagem automática
- ☐ Coser à linha
- ☐ Aplicação ringwear

## 12. Proprietários e Direcção

Quem são os sócios?

---

---

Como obtiveram capital para começar a empresa?

---

---

---

---

Nalgum ano tiveram de reforçar o capital da empresa?

---

---

Que relação há entre os sócios?

---

---

Quem dirige a empresa?

---

---

Como está organizada a direcção?

---

---

---

---



13. Em algumas palavras refira os momentos mais marcantes na história da empresa (fases principais, investimentos mais importantes, evolução do tipo de trabalho, ou outros aspectos que considere fundamentais).

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Análise Tecnológica e de Comunicações

1. Quais os meios de comunicação utilizados internamente na empresa (sacos de obra, intranet, jdf, interligação digital, etc.)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1.2 De que forma são mantidos (guardados) os dados das comunicações internas?

---

---

---

---

---

2. Quais os meios de comunicação utilizados para troca de informação com o cliente (telefone, e-mail, intranet, sms, etc.)?

---

---

---

---

---

Agradecemos a sua disponibilidade no preenchimento deste questionário.